



UNIVERSIDADE DO MINHO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO
DE PESSOAS**

ESTUDO DE CASO NA SEDE DA SILMAC, S.A

AUTOR: CARLA SOFIA DELGADO

ORIENTADORA: Dr.ª MARIA AUXILIADORA SILVA

Mindelo, 2014

Termo de Responsabilidade

Eu, Carla Sofia Delgado, aluna do 4º Ano do Curso de Organização e Gestão de Empresas, da Universidade do Mindelo, tendo realizado o trabalho de fim de curso e um estudo de caso na sede da empresa SILMAC, S.A no Departamento de Recursos Humanos, cujo tema: Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoas, sob a orientação da Dr.^a Maria Auxiliadora Silva, responsabilizo pela veracidade de todas as informações contidas nesta Monografia.

Comprometo ainda que as informações recolhidas terão apenas a utilidade de carácter académico no âmbito do Curso frequentado.

São Vicente, _____ de 2014

O aluno

//Carla Sofia Delgado//

A Orientadora

//Dr.^a Maria Auxiliadora Silva//

RESUMO

O referido trabalho é resultado de meses de pesquisas bibliográficas e documentais, que tem como tema o processo de recrutamento e selecção de pessoas. Foi realizado um estudo de caso na sede da empresa SILMAC, S.A com o objectivo de analisar a forma como é conduzido o referido processo.

Em uma época em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de empresas cada vez mais competitivas, pessoas são consideradas verdadeiro capital humano, peças fundamentais para o sucesso da empresa, contribuindo de forma efectiva para o alcance dos resultados das organizações. O objectivo deste trabalho é demonstrar a importância do processo de recrutamento e selecção de pessoas, para tal foi efectuado um estudo de caso na sede da Silmac (São Vicente) e também foi abordado diversos conceitos de autores conhecedores do processo de recrutamento e selecção de pessoas.

A maioria das empresas, não costumam desenvolver um trabalho técnico na área de recursos humanos e não sabem como isso é importante. A não valorização desta actividade pode causar sérios prejuízos a uma empresa, pois, o trabalho cuidadoso de recrutamento e selecção pode gerar diversas vantagens a qualquer empresa, tais como adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitação a motivação e a produtividade, redução da rotação do pessoal, aumento da taxa do absentismo, entre outros factores.

É também essencial que as organizações ofereçam recursos para os seus colaboradores e que estes por sua vez sintam valorizados e estimulados profissionalmente e em resultado deste entrosamento, poderá observar-se uma evolução maior entre a empresa e os seus colaboradores, derivando daí, grande vantagem para ambos.

Palavras-Chaves: Recrutamento, Selecção, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Such work is the result of months of bibliographical and documentary research, which has as its theme the process of recruitment and selection of people. A case study was conducted at company headquarters SILMAC, SA with the aim of analyzing how the said process is conducted.

At a time when technological advances contribute to the emergence of increasingly competitive, people are considered true human capital, critical parts for the company's success, contributing effectively to achieve results in organizations. The aim of this work is to demonstrate the importance of recruitment and selection of people, for this was a case study in the headquarters of Silmac (São Vicente) was also performed and discussed various concepts of knowledgeable authors in the recruitment and selection of people.

Most companies do not usually develop a technical job in the human resources area and do not know how important this. The diminishment of this activity can cause serious damage to a company, therefore, the careful work of recruitment and selection can generate several benefits to any company, such as adequacy of workers to their jobs, facilitating motivation and productivity, reduced rotation personnel, higher rate of absenteeism, among other factors.

It is also essential that organizations provide resources for your employees and they in turn feel valued and encouraged and professionally as a result of this interplay, may observe a further evolution of the company and its employees, hence, deriving great advantage for both.

Key-Words: Recruitment, Selection, Personnel Management.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a memória do meu querido pai, Armando António Delgado, a ti sou eternamente grata, pela sua dedicação na construção de minhas virtudes e meus princípios; por ser aquele pai, amigo e companheiro e também pelo esforço dedicado para que a minha formação fosse possível. Embora não se encontre mais entre nós és e sempre serás o meu ídolo.

A minha querida mãe, Joana Baptista Delgado que sempre me apoiou, que sempre estendeu as mãos para me ajudar em qualquer situação e também por ser aquela pessoa especial em minha vida.

Ao meu querido e estimado irmão, Irineu Armando Delgado que considero praticamente como o meu pai, pela contribuição na concretização da minha licenciatura.

Aos meus outros irmãos, Ravidson Jorge Delgado, Rui Delgado Medina e às minhas irmãs Francisca Delgado Medina e Lenira Delgado Bentub; sem a vossa ajuda também, não seria possível chegar a meta.

A minha tia Arlinda do Rosário e o meu tio João Delgado pelo acolhimento e paciência em vossa casa.

Aos meus primos Kevin e Yannick, e também as minhas primas Josiane e Heidy.

Aos meus colegas e amigos com quem mantive e fiz novas amizades durante o meu percurso académico.

Ao meu amigo Ivanir dos Santos, pelo apoio nas configurações finais do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Correndo risco de esquecer pessoas importantes nessa “aventura” que me conduziu a esta fase da minha vida académica, começo por agradecer a todos os que de maneira directa e indirecta me ajudaram para que hoje estivesse produzindo este trabalho de investigação científica. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

A Deus, que me permitiu tudo isso, por me ter dado força e coragem para enfrentar todos os obstáculos. É a Ele que dirijo a minha maior gratidão.

A minha querida e estimada mãezinha Joana Delgado, por ser aquela Mãe dedicada e batalhadora, que sempre teve ao meu lado em todos os momentos, não existem palavras para descreve-la enfim a ti também, um obrigado muito especial.

Ao meu pai e amigo, Armando António Delgado pela educação e criação que embora se encontre em outra dimensão, em silêncio, serviu-me de guia. A ti eternas saudades e recordações.

A minha tia e mãe Armandina Maria Bandeira (Armanda), que sempre me apoiou nos meus estudos, embora ela não se encontra entre nós, mas não deixaria de lhe agradecer do fundo do meu coração. A ti também eternas saudades.

A toda a minha família, pelo apoio que sempre me deram.

A minha orientadora Maria Auxiliadora, pelos conselhos e ensinamentos utilizados para realização desta monografia.

A todos os colaboradores da empresa SILMAC, S.A (São Vicente) pelas informações a mim facultados em especial a Dra. Katlene Melício e a Dra. Ariana Rocha.

Enfim, a todos que participaram de forma directa e indirecta dessa conquista.

Muito Obrigado!

*“Trate sempre os seus funcionários exactamente como quer que eles tratem os seus
melhores clientes”*

Stephen COVEY

“É preciso pensar para acertar, calar para resistir e agir para vencer”

Renato KEBL

“Seja Você. Seja Autêntico. Seja Original. Se Permita. Sempre”

Bob MARLEY

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CONTEXTUALIZAÇÃO	4
JUSTIFICATIVA	5
PERGUNTA DE PARTIDA	6
OBJECTIVOS	7
METODOLOGIA	8
ESTRUTURA DO TRABALHO	10
CAPITULO I - ABORDAGEM TEÓRICA.....	11
1. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAS	11
1.1 Enquadramento	11
1.2 Definição de Alguns Conceitos Importantes	13
1.3 Recrutamento e Selecção de Pessoas	19
1.4 Objectivos do Recrutamento e Selecção de Pessoas	22
2. RECRUTAMENTO DE PESSOAS	22
2.1 Fontes de Recrutamento.....	23
2.2 A Estratégia de Recrutamento	25
2.3 Técnicas/Formas de Recrutamento	25
2.4 Processo de Recrutamento	28
2.5 Tipos de Recrutamento	29
2.5.1 Recrutamento Interno	29
2.5.1.1 Vantagens do Recrutamento Interno	30
2.5.1.2 Desvantagens do Recrutamento Interno.....	31
2.5.2 Recrutamento Externo	32
2.5.2.1 Vantagens de Recrutamento Externo	33
2.5.2.2 Desvantagens do Recrutamento Externo.....	33

2.6 Recrutamento Misto.....	34
3. SELECÇÃO DE PESSOAS.....	36
3.1 A selecção como um Processo de Comparação.....	38
3.2 Selecção como um Processo de Decisão	39
3.3 Métodos de Selecção	41
3.4 A Influência das Redes Networking no Processo de Selecção	44
3.5 O Recrutamento e a Selecção Face à Gestão de Recursos Humanos	46
4. A GESTÃO DE PESSOAS.....	47
4.1 Novo Modelo de Gestão de Pessoas	49
4.2 As Pessoas e as Organizações.....	50
CAPITULO II - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA – SILMAC, S.A	53
5. Historial da Silmac, S.A - São Vicente.....	53
5.1 Objecto.....	54
5.2 Missão.....	54
5.3 Visão	54
5.4 Valores	55
5.5 Objectivos Estratégicos.....	55
5.6 Caracterização do Negócio	55
5.7 Produtos e Serviços da Silmac, S.A.....	58
5.8 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos da Silmac, S.A	58
5.9 Processo de Recrutamento e Selecção do Pessoal	59
5.10 Recrutamento para Escritório	60
5.11 Recrutamento para Vigilância Humana	60
CAPITULO III – ANALISE DOS RESULTADOS	61
6. Caracterização da Amostra	61
7. Analise Quantitativa	62
8. Analise Qualitativa	75

9. Discussão das Hipóteses	78
CONCLUSÃO	80
SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	82
BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA	83

INDICE DE FIGURAS

Figura 1:Esquema do processo de recrutamento e Selecção	20
Figura 2: Comparação entre duas variáveis.....	38
Figura 3: Modelo de colocação	39
Figura 4: Modelo de selecção	40
Figura 5: Modelo de classificação	40
Figura 6: Contributo das outras práticas de GRH para o recrutamento e selecção	46
Figura 7: Pessoas como pessoas ou como recursos	51

INDICE DE TABELAS

Tabela I: Requisitos da qualidade dos métodos de selecção	41
Tabela II: Total de Funcionários da Silmac, S.A	61
Tabela III – Sexo versus Habilitação Literária	74

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I – Género dos Inquiridos.....	62
Gráfico II – Faixa Etária.....	63
Gráfico III – Anos de Serviço na Empresa.....	64
Gráfico IV – Qual a sua Habilitação Literária?.....	65
Gráfico V – Antes de trabalhar na empresa trabalhava em outra empresa?.....	66
Gráfico VI- O que levou a candidatar-se a vaga de emprego na empresa?.....	67
Gráfico VII - Como tomou conhecimento da existência da vaga?.....	68
Gráfico VIII – Como são as ofertas de emprego na empresa?	69
Gráfico IX – Como é feito o Processo de Recrutamento do Pessoal?.....	70
Gráfico X - A empresa adopta políticas de Recursos Humanos?.....	71
Gráfico XI - A empresa possui políticas claras do processo de Recrutamento e Selecção?	71
Gráfico XII - Como foi procedido o processo de Recrutamento e Selecção pelo qual foi admitido na empresa?	72
Gráfico XIII - Que tipo de técnica/método foi utilizado no processo selectivo?	73
Gráfico XIV – Importância do Departamento de Recursos Humanos	73

SIGLAS E ABREVIATURAS

DRH - Departamento de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

SBU - Strategic Business Unit

VH - Vigilância Humana

BO - Boletim Oficial

SA - Sociedade Anónima

ES - Ensino Secundário

SPSS - Statistical Package for the Social

INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da Gestão de Recursos Humanos sempre foi e continuará sendo, a captação e alocação rápida e correcta das pessoas.

A organização possui um recurso específico e primordial que são as pessoas, que por sua vez por causa da competitividade global e a luta pela sobrevivência das organizações, tem-se transformado cada vez mais em ganhos e produtividade para as empresas.

Um mundo no qual os negócios se tornam, cada dia mais, caracterizado pela competitividade e eficiência, gerir estrategicamente pessoas é compreender que as personalidades são complexas e dinâmicas e que cada pessoa é um conjunto de valores crenças e informações que interagem em todas as decisões da empresa, por isso é necessário saber interligar estes aspectos para atingir e gerar produtividade.

O recrutamento e a selecção de pessoas devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução dos profissionais desejados pela organização. A intenção maior é colocar a pessoa certa no lugar certo, ou seja, o futuro ocupante da vaga em aberto deverá ter um perfil adequado para o exercício das funções exigidas pelo cargo. Recrutamento e Selecção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto, ou seja, da rotina de admissão de pessoal.

O recrutamento tem, assim, a função não só de procurar profissionais qualificados e que atendam às exigências da organização, como também de atrair esses profissionais oferecendo ao mercado oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para suprir adequadamente o processo de selecção. O recrutamento é considerado a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto.

Cabe salientar que a imagem que a empresa tem no mercado de trabalho é uma variável importante a ser analisada pela mesma. Sabe-se que a empresa reconhecida positivamente no mercado tem uma possibilidade de atrair um número maior de

candidatos. Um processo de recrutamento mal conduzido projecta uma imagem negativa da empresa.

O recrutamento proporciona as bases para o processo de selecção. Se os candidatos não tiverem um perfil adequado para as vagas em aberto, não será possível efectuar a mesma.

A selecção consiste no processo de escolha de pessoas com as qualificações certas, entre todos os recrutados, para preencher as vagas em aberto. A decisão acertada sobre o candidato que irá ocupar a vaga dependerá do esforço da empresa em realizar um bom processo selectivo. Para tanto, é necessário que a empresa utilize correctamente as ferramentas existentes e determine as etapas do seu processo selectivo.

Assim sendo, o presente trabalho de investigação debruça-se sobre o tema “ Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoas”, cujo intuito é demonstrar a forma como é levado adiante o processo de recrutamento e selecção de pessoas na sede da SILMAC, S.A.

Considerando o processo de recrutamento e selecção de extrema importância para a gestão de empresas, procurou-se trabalhar os conceitos ligados ao tema em estudo e desenvolveu-se os procedimentos metodológicos, depois fez-se, o levantamento de dados teóricos sobre o tema abordado, para ser, posteriormente, utilizado na compreensão de todos os motivos ligados ao processo.

A metodologia aplicada, debruçou-se sobre a pesquisa exploratória e descritiva. Esta pesquisa caracteriza-se com “um estudo de caso” aplicado na sede da empresa SILMAC, S.A, Matiota, Mindelo em São Vicente. A pesquisa é sustentada por uma abordagem quantitativa e intercalada com uma abordagem qualitativa com o intuito de confrontar os dados.

Foi utilizado como instrumento de recolha de dados um questionário direccionado aos colaboradores da empresa com 11 questões e também com questões introdutórias comuns e uma entrevista ao pessoal que trabalha no departamento de recursos humanos com 12 questões.

As questões introdutórias se referiram aos seguintes aspectos: Sexo dos indivíduos, função/cargo, faixa etária e anos de serviços na empresa, as outras questões se relacionam com o processo de recrutamento na empresa.

Para conhecer de facto de que forma é conduzido o processo de recrutamento e selecção foi necessário fazer um estudo de caso na empresa SILMAC, S.A, com aplicação de 73 questionários ao pessoal da empresa nos diferentes departamentos, visto não ser possível aplicar a todos os trabalhadores da organização.

Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa estatístico SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social) e também o Microsoft Excel para tratamento dos mesmos. Com base nos resultados de cada questionário; os dados foram analisados para se chegar a uma conclusão sobre a forma como é conduzido o processo de recrutamento e selecção de pessoas na Silmac (São Vicente).

CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente trabalho procura demonstrar a importância que o processo de Recrutamento e Selecção disponibiliza aos solicitantes, gestores, colaboradores, profissionais da área, as mais variadas formas de recrutar e seleccionar as pessoas para a organização por forma ao alcance dos objectivos da organização.

Sendo a gestão de recursos humanos uma especialidade que surgiu em vista do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, notadamente a partir do foco no cliente, o recrutamento e a selecção “dão a luz” as preocupações de autores empresariais em diferentes épocas e espaços, dado que para servir bem e obter bom desempenho de modo geral há que se construir preservar e aprimorar conhecimentos e habilidades, num mercado que a cada dia incorporam novas mudanças e apresenta ao consumidor mais opções a seu dispor.

Por este raciocínio, recrutar e seleccionar as pessoas torna-se a cada dia mais imperativo à sobrevivência da organização, pois com as características básicas que as organizações estão incorporando, se sobressairão aquelas que alocarem o recurso certo para a função certa, maximizando assim o potencial de seus colaboradores em favor da política adoptada pela empresa.

No processo de Recrutamento e Selecção deve haver por parte do entrevistador, conhecimento da vaga, requisitos básicos definidos, além de total conhecimento sobre a cultura da organização, ao qual se pretende recrutar candidatos.

A vaga a ser preenchida necessita-se da tranquilidade por parte dos interessados, para que boa contratação seja feita e alcançar o resultado esperado. A tarefa de Recrutamento e Selecção é de suma importância e possui grande responsabilidade dentro da organização, pois é o serviço que tem o primeiro contacto com o futuro colaborador.

Este trabalho tem como objectivo ser uma mais-valia para melhorar o conhecimento dos colaboradores da SILMAC (São Vicente) a cerca do processo de recrutamento e selecção de pessoas.

JUSTIFICATIVA

A nova economia mundial exige que as organizações estejam em constante processo de inovação. “Mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade - custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos - serão copiadas” (Ulrich:2000). Ou seja, as empresas que quiserem se manter competitivas precisarão ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado e contar com o comprometimento dos trabalhadores.

As empresas actualmente estão sempre em busca de melhores resultados, maior qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades. Isto só é possível através do desenvolvimento das pessoas que estão inseridas no ambiente organizacional, pois estas são responsáveis pela existência da empresa. Sendo assim atrair pessoas certas para ocuparem as funções correctas só é possível através de um processo de Recrutamento e Selecção eficaz.

Actualmente a melhoria contínua dos processos empresariais exerce forte pressão sobre as organizações, a alta competição entre as empresas faz com que se torne cada vez mais significativa a presença de bons colaboradores, pois qualquer objectivo organizacional só poderá ser atingido com e por intermédio das pessoas.

As organizações são criadas para satisfazer um conjunto de necessidades pertinentes a um determinado segmento. Elas nascem, pois, a partir do propósito de alguém em torno de uma causa que engloba justificativas pessoais e sociais na razão de sua existência.

Nesse sentido, tem-se na razão das empresas, independente do ramo em que atuem, um processo histórico de gestão de sua força de trabalho com olhar voltado para a eficiência e para a eficácia.

O presente trabalho procura investigar a forma como deve ser feita o recrutamento e selecção de pessoas nas organizações, sendo observado que nas últimas décadas tem levado as organizações a traçar novas formas de recrutar e também de forma a seleccionar os recursos humanos cruciais para a organização, com a finalidade de

melhorar o desempenho, alcançar resultados e o sucesso das empresas depende directamente do investimento do capital humano e sua contribuição para satisfação dos clientes.

Actualmente o recrutamento e selecção de pessoal reveste-se de particular importância nas organizações, por ser uma acção que atinge directamente uma organização, independentemente da sua dimensão, uma vez que estas duas tarefas se fazem necessárias desde a admissão até o desligamento do funcionário da organização. Por isso, uma das responsabilidades do Departamento de Recursos Humanos é formar um quadro de pessoal motivado e competente, o que justifica, o desenvolvimento deste tema.

Os objectivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância do processo de selecção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Sendo assim, torna-se importante saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo selectivo bem planeado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos.

PERGUNTA DE PARTIDA

Toda e qualquer organização, seja qual for o seu ramo de actividade, são formadas por pessoas. Essa constatação leva ao reconhecimento de que geri-las para obter as respostas desejadas em termos de colaboração requer perspicácia, desde a identificação de talentos à adopção de técnicas que, não de hoje, é a preocupação de gestores do mundo inteiro.

Encontrar a pessoa certa para a função certa, de modo a alinhá-lo, através de capacitação contínua, ao planeamento estratégico da empresa requer critérios e também instrumentos adequados.

É neste sentido que a gestão de recursos humanos tem no recrutamento e na selecção uma ferramenta potencial que possa definir a sobrevivência ou o fracasso de uma determinada empresa.

A ausência de um processo de recrutamento e selecção na organização e a falha na colocação de pessoas adequadas para ocupar o cargo certo e desempenhar bem as funções provocando falha no atendimento aos clientes.

É nessa ligação que o recrutamento e a selecção devem incorporar as estratégias da organização no sentido de agregar valor, por meio do capital humano. Intangível que é, este capital torna-se, a cada dia, mais requisitado uma vez que representa a imagem da empresa e sua ligação com o foco principal que é o seu melhor activo: o cliente.

Por conseguinte apresenta-se como pergunta de partida a seguinte:

- *De que forma o processo de recrutamento e selecção contribui para a captação de talentos de modo a conseguir a sustentabilidade competitiva na gestão de pessoas?*

Com o objectivo de responder essa questão apresenta-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe na empresa SILMAC, S.A quadros suficientemente qualificados para desenvolver o processo de recrutamento e selecção de pessoas.

Hipótese 2: No processo de recrutamento e selecção de pessoas, existem medidas e políticas adequadas para encontrar candidatos ideais a fim de serem preenchidas as vagas existentes na empresa.

OBJECTIVOS

Para que se possa responder a problemática da pesquisa, os objectivos propostos para o alcance dos resultados são enunciados da seguinte forma:

Objectivo Geral

- Demonstrar a importância do processo de recrutamento e selecção como processo de captação de talentos para a organização, por forma a desenvolver a sustentabilidade competitiva na gestão de pessoas.

Objectivos Específicos

- Identificar o nível de conhecimento da organização em relação ao processo de recrutamento e selecção de pessoas,
- Caracterizar o processo de recrutamento e selecção na empresa SILMAC, S.A,
- Verificar como a empresa encara o processo de recrutamento e selecção como instrumento de gestão,
- Descrever os métodos aplicados durante o processo de recrutamento e selecção na sede da SILMAC, S.A.

METODOLOGIA

Face a riqueza do objecto a ser explorado, a intenção de compreendê-lo em toda a sua magnitude é o que mais dá noção e sentido às acções inerentes ao estudo a ser feito.

Neste ponto, de extrema importância da investigação científica, descrevem-se os procedimentos a seguir e as técnicas a serem utilizadas nas diferentes fases da investigação.

Yin (2005:19,20), realça, o que determina o método de pesquisa é a questão, ou as questões que se procura responder com a realização da pesquisa. Para o autor, o estudo de caso é a melhor estratégia quando se quer responder a questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controlo dos acontecimentos ou quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real. O autor acrescenta que a necessidade dos estudos de caso surge do desejo de explicar fenómenos sociais complexos.

Considerando o tema e o objectivo deste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza quantitativa e qualitativa, como o intuito de confrontar o referencial teórico pesquisado com o ambiente explorado de forma a permitir a triangulação dos dados e dar uma maior solidez aos resultados da pesquisa.

O método Quantitativo é um método utilizado pelo pesquisador, com o objectivo de medir e quantificar variáveis e também inferências a partir de amostras numéricas, isto é, faz com que se traduza em números as opiniões (através da aplicação de questionário) e informações a fim de obter a análise de dados e posteriormente chegar a uma conclusão.

Em relação ao método Qualitativo é um método de carácter exploratório, ou seja, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema em abordagem, mostrando aspectos subjectivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes e de forma espontânea.

Podemos realçar que trata-se de um estudo de natureza tanto quantitativo como qualitativo onde as perguntas são direccionadas para alcance do objectivo do trabalho, relacionada com o processo de recrutamento e selecção na sede da SILMAC, com o propósito de analisar o processo referido acima.

Considera-se um estudo tanto qualitativo como quantitativo com o objectivo de confrontar (triangulação dos dados) os dados recolhidos do estudo efectuado na sede da SILMAC, S.A.

Para entender os processos e alcançar os objectivos estabelecidos, será utilizada a metodologia de estudos de casos focando o recrutamento e selecção como papel importante para a formação de uma boa equipa de profissionais para a empresa.

Para conhecer de facto de que forma é conduzido o processo de recrutamento e selecção foi necessário fazer um estudo de caso na sede da empresa SILMAC, S.A, com aplicação de 73 questionários ao pessoal da empresa nos diferentes departamentos, visto não ser possível aplicar a todos os trabalhadores da organização.

Para tratamento e análise de dados, recorreu-se ao Excel e ao programa SPSS (Statistical Package for the Social) como ferramentas que dão mais sentido a investigação.

ESTRUTURA DO TRABALHO

A realização de qualquer pesquisa implica o seguimento de um processo de investigação composto de várias etapas/fases e da definição de um conjunto de instrumentos de recolha e tratamento de dados.

Para a clarificação dos objectivos que dão sentido e rumo a esta investigação (estudo de caso), a sua estrutura geral apresenta-se em capítulos:

- No primeiro capítulo, fez-se o enquadramento teórico, partindo da definição de alguns conceitos chaves do processo de recrutamento e selecção de pessoal. Nele destaca-se o processo de recrutamento, métodos e técnicas de recrutamento; objectivos do processo de recrutamento e selecção, as formas de recrutamento, a selecção como um processo comparativo e como processo de decisão; técnicas de selecção, a gestão de pessoas e reflexão bibliográfica em torno da conceptualização da gestão de recursos humanos integrada no quadro das várias teorias relacionadas com a temática em estudo.
- O segundo capítulo é dedicado à apresentação da empresa a ser aplicado o estudo de caso, neste caso a empresa SILMAC, S.A (São Vicente) onde efectuou-se uma abordagem da empresa, desde da sua caracterização interna até os instrumentos legais utilizados para o normal funcionamento.
- No terceiro e último capítulo, apresenta-se a caracterização da amostra retirada da população seguidamente, analisa-se os resultados obtidos no decorrer da investigação onde utilizou-se o programa SPSS para tratamento dos dados, as considerações finais bem como algumas sugestões e recomendações.

CAPITULO I - ABORDAGEM TEÓRICA

1. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAS

1.1 Enquadramento

A escolha de pessoas adequadas é um desafio constante das organizações e, um processo importante para o funcionamento da empresa quando levando-se em conta o mundo competitivo e complexo onde se está inserido. Pessoas bem seleccionadas proporcionam grandes benefícios para a empresa, inclusive, construir e manter efectiva organização humana na empresa é uma das mais importantes funções da gestão.

O objectivo é sempre ter a pessoa certa na posição certa e no momento certo. A escolha da pessoa adequada sempre deve considerar as peculiaridades da organização, pois não existe equipe ideal para todas as situações, o perfil da pessoa deve ser considerado propício à aquela cultura organizacional.

As técnicas modernas de gestão sempre recomendam admitir os melhores e mais adaptados ao bom desempenho de um cargo, por conseguinte, as organizações devem escolher as formas de recrutamento bem como de selecção, apropriadas para que se possa conseguir as pessoas certas para ocuparem cargos dentro da organização.

De acordo com Chiavenato (2004:41) o século XX pode ser caracterizado por três épocas distintas, como sendo a Industrialização Clássica, a Neoclássica e a era da Informação. Essas referidas épocas trouxeram diferentes abordagens de liderança organizacional, com três etapas distintas, como sendo a Industrial, a de Recursos Humanos e a de Gestão de Pessoas, estando cada abordagem ajustada aos padrões da sua época, à mentalidade predominante e às necessidades das organizações. Segundo que o mesmo autor passa a explicar a seguinte:

Pessoal/Relação Industrial, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Na Industrialização Clássica surgem os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego como: a admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertência e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato, contagem das férias etc.

Com o tempo, os departamentos de relações industriais assumem o mesmo papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento das organizações com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Os departamentos de relações industriais se restringem a actividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções sobre como proceder. As pessoas são consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra.

Quanto aos Recursos Humanos refere os seguintes aspectos:

Na Industrialização Neoclássica, surgem os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, selecção, formação avaliação, remuneração, higiene e segurança no trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com critérios de centralização e monopólio dessas actividades.

Gestão de Pessoas

Finalmente considera a terceira era como a de Gestão de Pessoas, ou seja da Informação, surgem as equipas de gestores de pessoas, que substituem os departamentos de recursos humanos e de gestão de pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terciarização, enquanto as actividades táticas são

delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a ser os gestores de pessoas. As equipas de RH proporcionam consultoria interna, para que a área possa assumir actividades estratégicas de orientação global, perspectivando melhorias e ao destino da organização e seus membros. As pessoas, de agentes passivos que são administrados – passam a constituir a autonomia devido à forma como eram geridas, e ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. As pessoas passam a ser consideradas como parceiros de organização que tomam decisões a respeito das suas actividades, cumpre metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Uma das maiores vantagens detectadas na era da Informação, é a valorização e reconhecimento da importância dos Recursos Humanos na empresa. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações.

Ainda seguindo os preceitos do mesmo autor interroga-se do que está acontecendo com a administração de recursos humanos? Chegou-se a uma simples conclusão da adaptação na ARH (administração de recursos humanos) aos novos tempos. Como? De uma maneira ampla e irreversível. Ela está deixando de ser ARH para se transformar em Gestão de Pessoas.

De uma área fechada, hermética, monopolista e centralizadora que a caracterizavam no passado, a moderna área de recursos humanos está se tornando uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora.

1.2 Definição de Alguns Conceitos Importantes

Em uma época em que o mercado é altamente competitivo, pessoas e organizações vivem um contínuo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma que as pessoas atraem e seleccionam organizações formando e informando opiniões sobre elas, as empresas também procuram atrair pessoas e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não para desempenho de determinadas funções nas organizações.

A gestão de recursos humanos está presente no dia-a-dia das organizações. Apesar de acumular grande volume de pesquisas e publicações realizadas, este importante campo da administração não possui uma definição conceitual clara e compartilhada na literatura especializada, com destaque para a coexistência de abordagens enfaticamente operacionais e estratégicas. (Fischer:1996).

As interpretações e significados dados à gestão de recursos humanos têm reflectido os debates e incertezas encontradas nesse campo. Assim, uma vez delimitado o problema de pesquisa e assumidos os pressupostos teóricos, busca-se evidenciar a fundamentação teórica pertinente, a fim de construir a base conceitual em que esta pesquisa se apoia.

Essa fundamentação está pautada nos termos gestão de recursos humanos, capital humano, Gestão de Pessoas, etc. Assim, para dar suporte, facilitar a compreensão e contextualizar esta pesquisa, considera-se importante fazer uma revisão dos conceitos que constituem os seus fundamentos, ou seja, os conceitos fundamentais que a sustentam. (Storey apud Furtado, 2007).

A revisão bibliográfica tem como objectivo demonstrar competências para a pesquisa, o entendimento do fenómeno em análise e justificar a pertinência do tema em estudo, assim, são definidos os seguintes conceitos sendo estes considerados, conceitos “chaves” do trabalho:

Recrutamento

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras dos Recursos Humanos da organização (Chiavenato, 2004:113).

O processo de recrutamento auxilia na captação de mão-de-obra mais adequada à necessidade da empresa por forma a aproveitar de forma mais adequada, e com

possibilidades menores de erros na escolha de perfis esperados pela mesma. Ou seja, além de tempo, os custos podem ser reduzidos quando se faz as escolhas mais próximas da necessidade da organização, por forma a atingir os objectivos da mesma.

“O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo selectivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos”. (Chiavenato, 2010:114).

De acordo com Sousa et alli (2006:54) o recrutamento é um processo ou transmutação, que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar numa organização.

Seleccção de Pessoal

Na perspectiva de Chiavenato (2004:130) a selecção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas determinadas pessoas possam integrar na organização, ou seja aquelas que apresentam as características desejadas pela organização.

A selecção consiste no processo de escolha entre os finalistas do processo de recrutamento e na tomada de decisão sobre a qual deles ser feita a oferta do cargo. (Camara et alli:2005:315)

Ainda, a selecção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até a decisão última de admissão. É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. (Sousa et alli. 2006:63).

Organização

A organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns. (Bilhim, 2006:67).

A organização é um sistema cooperativo que tem por base a racionalidade. Ela é um sistema social baseado na cooperação entre as pessoas e existe quando ocorre conjuntamente três condições: interacção entre duas ou mais pessoas; desejo e disposição de cooperação e finalidade de alcançar um objectivo comum. As organizações são criadas para obter esforço simultâneo de várias pessoas que se interagem entre si com o propósito de alcançar objectivos que isoladamente elas jamais teriam condições de alcançar. (Chiavenato, 2004:20)

Empresa

Conjunto de pessoas e equipamentos, em que entram recursos para serem modificados e transformados em produtos ou serviços. (Teiga:2012)

Contrato de Trabalho

O contrato de trabalho é a convenção pela qual uma pessoa se obriga a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob autoridade e direcção desta mediante retribuição (nos termos do Código Laboral)¹.

Gestão

Gestão é executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo, ou seja é o resultado da interacção constante de quatro elementos ou fases fundamentais: planeamento, organização, direcção e controlo. (Bergue, 2007:17).

¹ Decreto Legislativo nº 5/2007, de 16 de Outubro.

Recursos Humanos

Recursos humanos “é um conjunto das forças humanas voltadas para as actividades colectivas e estratégicas, dentro do ambiente organizacional, que envolvem potencial, criatividade, força de trabalho, compromisso responsabilidade e inovação”. (Limongi apud Furtado 2007:5).

A gestão de recursos humanos deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, perfis e tipo de personalidade, grupos, liderança, processos de cooperação, competição, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos importantes ligados a vida social.

Gestão de Pessoas

Chiavenato (2006:89) “considera que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: Gestão de Pessoas. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização”.

Chiavenato (2004:6) “entende que a gestão de pessoas é contingencial e situacional, visto que depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adoptada, das características do contexto ambiental, das tecnologias utilizadas na organização, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes para o alcance dos objectivos”.

A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com a previsão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados numa determinada organização a fim de alcançar objectivos. (Chiavenato:2004:9).

Acrescenta ainda Chiavenato (2004:10) para que os objectivos da gestão de pessoas possam ser alcançadas é fundamental que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para eficácia organizacional, sendo estes o principal activo da organização.

Gestão de Recursos Humanos

Gestão de recursos humanos é o esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento das pessoas nas organizações, de acordo com os termos constitucionais e legais. A gestão de pessoas envolve um conjunto de acções preliminares de planeamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários á satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direcção desse conjunto, orientados pelo vector resultante do produto dos objectivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo confronto entre o desempenho efectivo e previsto com vistas às correcções do decorrer do processo. (Bergue, 2007:18).

É através da gestão de recursos humanos que as organizações conseguem ter à sua disposição as pessoas que trabalham no sentido de permitirem a execução dos objectivos estabelecidos. Desta forma a gestão de recursos humanos deverá definir objectivos em termos de recursos humanos que sejam coerentes com os objectivos organizacionais e procurar os meios que permitam a realização bem como o alcance desses objectivos. Uma vez seguidos esses parâmetros, haverá eficiência e eficácia de recursos humanos, que por conseguinte levarão ao sucesso organizacional.

Gestão estratégica de recursos humanos

Gestão Estratégica de recursos humanos é o processo de formulação e implementação de planos que orientam a organização. A gestão estratégica integra o planeamento estratégico, as decisões operacionais e o funcionamento do quotidiano da organização. Recomenda-se, em geral, que o planeamento seja flexível e criativo, e não um exercício burocrático, devendo o processo de planeamento ser contínuo e assumido por todos os gestores, mas com particular incidência pelos gestores de topo. (Bilhim, 2007:47).

Gestão estratégica de recursos humanos envolve a concepção e a implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objectivos da organização. (Bilhim:2007:49)

A gestão de recursos humanos não diz respeito apenas às acções destinadas a atrair e seleccionar os futuros empregados na qualidade e quantidade estimável, mas também a todas as acções orientadas para a fidelização dos recursos humanos que melhor se adaptem à cultura organizacional, lançando mão de técnicas, tais como a avaliação do desempenho, a remuneração, a gestão de pessoas, o processo de recrutamento e selecção entre outros (Bilhim, 2007:49).

1.3 Recrutamento e Selecção de Pessoas

O recrutamento e a selecção representam dois conceitos distintos que, ainda assim, se complementam e que devem ser tomados como duas fases do mesmo processo: a introdução de recursos humanos capacitados numa organização.

A política de recrutamento deve fundamentar-se em duas premissas, ou seja, a publicidade de uma adequada informação e a adopção de medidas de incentivo para os interessados.

De acordo com Cardoso Alves (2001:12) o recrutamento e selecção é um processo encadeado de procedimentos que culminam na decisão final de escolha do candidato que irá desempenhar a função disponível, devendo ser precedido de acções tendentes à identificação e caracterização do posto de trabalho a preencher, actuação fundamental e que condiciona todos os passos seguintes.

Quer o processo de recrutamento e selecção, que se seguirá, venha a ser desenvolvido directamente pela empresa quer através de empresas externas de recrutamento e selecção, esta é uma fase que envolve uma decisão estratégica que deverá, necessariamente, ser assumida e seguida de perto ao mais alto nível da empresa, antes de iniciar o processo de recrutamento, deverá interrogar-se sobre várias questões, a primeira das quais, e a mais fundamental, é se a necessidade existe.

Confirmada a necessidade, as questões seguintes têm a ver com o conteúdo da função, ou seja, quais os objectivos que o seu titular vão prosseguir ou quais as missões que lhe serão atribuídas, quais as principais tarefas, posição no organigrama da empresa, principais constrangimentos, contrapartidas remuneratórias, entre outros aspectos. Finalmente, definir qual o perfil da função, ou seja, quais as competências profissionais, características de personalidade e motivações que os candidatos deverão possuir para responderem às exigências da função.

As acções a desenvolver relativamente à preparação do processo de recrutamento e selecção processam-se, assim, de acordo com a seguinte sequência (fig. 1):



Figura 1:Esquema do processo de recrutamento e Selecção

Fonte: (Cardoso, 2001:12)

Para Nabais & Santo apud Furtado (2004), a informação deve ser divulgada de maneira efectiva entre todos os lugares onde existam potenciais candidatos, indo além da publicidade obrigatória nos jornais e nos anúncios oficiais, assegurando que não se perde nenhum candidato por falta de informação.

O Mercado de Recursos Humanos, por sua vez, é constituído por um conjunto de candidatos que são qualificados, que oferecem habilidades, conhecimentos e estão aptos para trabalhar. O Mercado de Recursos Humanos é constituído por candidatos reais – aqueles que estão procurando emprego ou pretendem mudar de emprego; candidatos potenciais – aqueles que não estão pretendendo mudar de emprego e nem procurando outras oportunidades, porém, possuem capacidade e condições de preencher as vagas disponíveis adequadamente (Chiavenato, 2000:199).

Enquanto o recrutamento se refere ao processo ou transmutação, que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização, a selecção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual dele deve ser feita a oferta do cargo. Antes de ser tomada uma decisão de gestão sobre o preenchimento, ou não, de uma vaga deve-se definir uma estratégia concertada para o preenchimento da vaga, entre os serviços de recursos humanos, que assume o processo, e o dirigente que manifesta a necessidade. (Camara et alli. 1997: 235).

Para além de se recorrer ao levantamento do perfil de competências, é importante considerar alguns aspectos complementares, nomeadamente o tipo de liderança, os subordinados e os colegas do grupo em que o novo colaborador se vai integrar, a análise aprofundada do conteúdo funcional dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir se há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas, por exemplo evitando ter de recrutar mais pessoal e redefinir os perfis e competências das funções próximas do cargo vago para, através da sua alteração ou enriquecimento, eliminar a necessidade de recrutamento. (Nabais & Santo apud Furtado, 2004).

Antes de se iniciar este processo, os serviços de recursos humanos devem certificar-se de qual é o perfil pretendido para a função, de forma a estar perfeitamente sintonizado com o que pretende o dirigente ou chefia de serviço e evitar erros de recrutamento que vão dar origem a candidatos inviáveis, com sobre custos e perdas de tempo inerentes.

Diz Brito (2000:162), o recrutamento e a selecção de candidatos não se fazem de forma desarticulada em relação às restantes políticas de pessoal, nem em relação à estratégia da organização. Nesta perspectiva, ao delinear uma política de recrutamento e selecção deve-se ter em conta diversas exigências das organizações, tais como, suprir as necessidades em termos de pessoal e fazê-lo de uma forma adequada, isto é, atraindo à organização as pessoas que melhor correspondam às suas necessidades, tornar possível a evolução das pessoas dentro da organização, o que se concretize recorrendo ao recrutamento interno, e escolher para cada função um indivíduo que com ela se identifique, de forma a potenciar a motivação e a produtividade.

1.4 Objectivos do Recrutamento e Selecção de Pessoas

O recrutamento e selecção de pessoal não pode ser visto de forma separada, porque o recrutamento e selecção são duas etapas do mesmo processo. O recrutamento e selecção têm custos, directos e indirectos. Custos inerentes ao processo propriamente dito e custos de rotatividade ou da manutenção de colaboradores inadaptados decorrentes de selecções inadequadas. (Sousa et alli. 2006:54).

Uma prática muito importante e que deverá merecer particular atenção por parte da gestão, e determinar as necessidades presentes e futuras de recrutamento em conjugação com o planeamento de recursos humanos e a análise do trabalho consiste em, aumentar o leque de candidatos qualificados com um custo mínimo para a organização, aumentar a taxa de sucesso do processo de selecção reduzindo o número de candidatos subqualificados, diminuir a probabilidade dos seleccionados virem a deixar a organização, por terem recebido informação suficiente sobre esta, ir ao encontro das responsabilidades legais e sociais da organização, aumentar a eficácia individual e organizacional no curto e longo prazo do candidato, avaliar a eficácia das várias técnicas e locais para recrutar todo o tipo de candidatos. (Chiavenato, 2004).

2. RECRUTAMENTO DE PESSOAS

De acordo com Sousa et alli. (2004:54) “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos orientados a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização”.

Por sua vez Peretti (2004) define o recrutamento como o conjunto de práticas processuais que uma organização realiza, com o intuito de identificar um grupo considerável de candidatos (potenciais membros talentosos), atraindo-os para posterior selecção e pretensa retenção.

Passadas as etapas do recrutamento, e com um bom número de candidatos, o processo selectivo em si deve primar basicamente pelo que Chiavenato (1999:81) chama de “a Constância da natureza”, ou seja, consiste em reconhecer naturalmente que só sobrevivem os mais bem adaptados. Sendo assim, a selecção de pessoas implica uma

comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato.

Mais do que nunca, é preciso apropriar-se das novas técnicas e tecnologias, principalmente a internet, além de ampliar e mudar o foco de recursos humanos. Isso significa compreender o novo paradigma do mundo do trabalho: a empresa deve-se tornar um lugar de desejo para os profissionais de talento.

De acordo com Marras apud Oliveira (2005), recrutamento de pessoal é uma actividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objectivando municiar o subsistema de selecção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

É exactamente no processo de recrutamento e selecção que se localiza agora uma das áreas estratégicas de maior importância para as organizações: o fornecimento dos talentos necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

2.1 Fontes de Recrutamento

O recrutamento nem sempre procura envolver todo o mercado de recursos humanos. O problema básico das organizações é diagnosticar fontes supridoras de recursos humanos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento. Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos sobre os quais reflectirão as técnicas de recrutamento. (Chiavenato, 2002:209).

“Uma das fases mais importantes do recrutamento é a identificação, selecção e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente para candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos pré estabelecidos pela organização. A identificação, a selecção de pessoal e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das formas pelas quais a administração de recursos humanos pode, elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/ seriados para a selecção, como a de candidatos/empregados admitidos; diminuir o tempo do processo do recrutamento; reduzir os custos operacionais de

recrutamento, através da economia na aplicação das suas técnicas. (Chiavenato, 2002:209).

Para melhor identificar e administrar as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos são necessários dois tipos de pesquisa, ou seja, a pesquisa externa e interna.

A pesquisa externa corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar a sua análise. O mercado de recursos humanos deve ser segmentado de acordo com os interesses da organização em relação aos candidatos que visa atrair e recrutar.

Em relação à pesquisa interna corresponde no interior da própria organização a uma pesquisa sobre as necessidades da organização em relação a recursos humanos e quais as políticas que a organização pretende adoptar em relação ao seu pessoal. A pesquisa interna geralmente envolve: elaboração das directrizes ou das políticas de recrutamento, descrevendo os propósitos e objectivos do empregador no recrutamento; organização do recrutamento e delegação de autoridade e responsabilidade apropriada a essa função; listagem dos requisitos necessários à força de trabalho; utilização de meios e técnicas para atrair as fontes de recursos humanos; e a avaliação do programa de recrutamento em função dos objectivos e dos resultados alcançados.

“É no contexto da identificação da pessoa que ocupa determinado cargo que a organização recorre ao mercado de trabalho, o qual pode ser local, isto é, presente na própria comunidade onde a organização actua, ou, de acordo com as exigências acerca do cargo a ser preenchido, regional, nacional, ou até internacional. Todo esse intercâmbio é da responsabilidade da actividade de recrutamento, o qual pode ser identificada como sendo um processo que objectiva pesquisar, dentro e fora da organização (Chiavenato, 2000) ”.

Assim, define-se mercado de RH, como sendo o conjunto de indivíduos aptos ao trabalho em certa época e em determinado lugar. Deste modo o mesmo é constituído de

um conjunto de candidatos, que podem estar empregados (trabalhando em alguma empresa) ou disponíveis (desempregado).

2.2 A Estratégia de Recrutamento

Antes de iniciar o processo de recrutamento haverá que definir qual a estratégia de preenchimento da vaga. Haverá que optar por proceder a um recrutamento interno ou externo.

Para que a organização possa contratar um colaborador que irá contribuir plenamente com os objectivos idealizados da organização, ela deverá definir qual o melhor tipo de recrutamento a ser realizado. (Chiavenato, 2005:113).

2.3 Técnicas/Formas de Recrutamento

As técnicas de recrutamento são meios ou mecanismos através das quais a organização divulga a existência de uma vaga para um determinado posto de trabalho.

Segundo Chiavenato (2002), essa divulgação de oportunidade de trabalho, pode ser feita por intermédio de:

❖ Candidatura espontânea

Arquivo de candidatos que não foram admitidos em recrutamentos anteriores, isto é, refere aos candidatos que se apresentam espontaneamente entregando curriculum na organização acompanhado de uma proposta de emprego que vai ser devidamente arquivado no órgão de recrutamento.

❖ **Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da organização**

É realmente uma técnica de recrutamento eficiente, de baixo custo e de baixo índice de tempo. Acontece quando o funcionário é estimulado pela organização para apresentar candidatos próximos.

❖ **Cartazes ou anúncios na portaria das organizações**

Acontece sempre quando os cartazes são fixados na portaria da organização. É um sistema de baixo custo, mas cujo rendimento e rapidez nos resultados dependem de uma série de factores, como a localização da empresa, aproximação dos lugares onde haja movimentação de pessoas, visualidade fácil dos cartazes e anúncios e fácil acesso. É geralmente uma técnica utilizada para recrutar cargos de baixo nível.

❖ **Anúncios nos jornais ou revistas profissionais**

É considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes de atrair candidatos, porém é mais quantitativo que qualitativo, porque se dirige a um público geral e sua discriminação depende do grau de selectividade que se pretende aplicar.

❖ **Contactos com sindicatos e associação de classe**

Não apresenta o mesmo rendimento que os outros sistemas têm, mas possuem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento e acontece sem elevação de custos.

❖ **Conferência e palestra em universidade e escolas**

As conferências e palestras acontecem quando a organização através delas, pretende divulgar a sua imagem, demonstrar seus objectivos, estruturar as oportunidades de trabalho que oferece, com o firme propósito de promover a organização e criar uma atitude favorável no campo universitário.

❖ **Agências de recrutamento**

Existe uma multiplicidade de organizações especializadas na área de recrutamento de pessoal. É através delas que algumas organizações procuram recrutar os seus trabalhadores. Esse tipo de recrutamento é um dos mais caros no mercado, embora seja compensado pelos factores tempo e rendimento.

❖ **Recrutamento on-line**

“Hoje em dia a internet revela um importante canal de contacto entre as organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na Internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações apostam na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. Ela proporciona a velocidade de informações e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado, mesmo estando em casa” (Chiavenato:2002).

Ainda Segundo Chiavenato, (2002) a internet constitui uma valiosa ferramenta para as organizações e para os candidatos, e referiu que não obstante o recrutamento on-line ainda não constituir uma alternativa para todas as situações de busca de candidatos, ela apresenta algumas vantagens:

- Maior flexibilidade tanto no lançamento como na gestão do concurso, possibilitando ser feito a qualquer hora e em qualquer lugar, bem como ser alterado quando for necessário a qualquer momento;
- Permite maior rapidez no processo;
- Diminui os custos inerentes ao processo e pode-se aproveitar essa via para sondar novas oportunidades, caso se esteja empregado.

2.4 Processo de Recrutamento

Para que o processo de recrutamento se inicie é necessário que o responsável pelo departamento em causa, ou seja, aquele que necessita de reforçar os seus recursos humanos, identifique as funções que o novo trabalhador irá desempenhar, o tipo de produto/serviço que vai produzir/desempenhar, o tipo de cliente para quem vai trabalhar, o perfil do candidato que deseja. Essa informação vai ser dada a conhecer ao responsável pelo recrutamento, que vai trabalhar em conjunto com o responsável pelas entrevistas e o director do dito departamento. (Chiavenato, 2002:216).

O processo de recrutamento é complexo e desenvolve-se em vários estádios que vão desde a elaboração do aviso de abertura do concurso, recolha e análise das respostas, avaliação de candidatos, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho.

Diz Camara et alli (1997:245), no decurso deste processo, devem ser realçados os seguintes aspectos:

❖ Júri de concurso / recrutamento

Em regra deve ser constituído pelo dirigente do cargo que se pretende preencher, outro dirigente da mesma ou de outra área funcional e um técnico superior, de preferência da área de recursos humanos.

❖ Curriculum Vitae

O curriculum vitae é um documento que possibilita uma imagem das capacidades e conhecimentos de cada candidato: deve conter apenas os elementos essenciais que provoquem a entrevista. Não deve ser muito descritivo, mas que suscita a curiosidade em conhecer a pessoa; deve ser claro, conciso e fácil de ler e compreender. Para isso, o texto deve ser em estilo simples e directo, e com termos precisos.

Para Camara el alli (1997) que o curriculum vitae deve integrar os pontos fortes da carreira e qualificações que correspondam à definição de funções e conteúdos funcionais publicitados. Deve ser organizado em partes distintas devendo integrar a identificação do candidato, isto é, o nome, endereço, número de telefone, data de nascimento e situação familiar, a sua formação, ou seja, os conhecimentos de línguas e informática, assim como a formação complementar relevante para a função em causa e a sua experiência.

2.5 Tipos de Recrutamento

Sendo que o processo de recrutamento é um conjunto de práticas processuais que uma determinada organização realiza, com o intuito de identificar um grupo considerável de candidatos (potenciais membros talentosos), atraindo-os para posterior selecção e pretensa retenção, existe três tipos de Recrutamento que as organizações recorrem:

2.5.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno acontece quando surge uma determinada vaga e a empresa cria oportunidades internas, procura remanejar os candidatos que já trabalham na organização. Esses podem ser promovidos (movimentação vertical); transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (Chiavenato, 2000:201).

Muitas vezes a organização quando se vê confrontada com situações que requerem o recrutamento deve em primeiro lugar fazê-lo a nível interno, devendo os seus colaboradores constituir prioritariamente o seu público-alvo.

Quando se opta pelo recrutamento interno, podemos efectuar uma escolha directa, um concurso interno ou pedir a empregados que indiquem o nome de pessoas com competências para preencher o lugar vago. (Camara, 1997).

Segundo a política de promoção interna, é imperativo que haja um equilíbrio entre a prospecção interna e o recrutamento externo, recorrendo-se a esse tipo quando se verificar a incapacidade dos efectivos face às necessidades de recrutamento. (Camara, 1997:322).

2.5.1.1 Vantagens do Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2002:210) as vantagens que se podem destacar relativamente ao processo de recrutamento interno, são as seguintes:

- ❖ É mais rápido, pois evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado no jornal, a espera dos candidatos, a possibilidade de que o candidato escolhido tenha de trabalhar durante o período de aviso prévio em seu actual emprego, demora natural do próprio processo de admissão e por outro lado possibilidades do candidato ser transferido ou promovido de imediato;
- ❖ É mais económico mesmo em termos monetário e de tempo, porque evita os custos com a publicação de anúncios em jornais, para a prospecção de candidatos;
- ❖ Apresenta mais índice de validade e de segurança, pois se conhece bem as pessoas;
- ❖ Pode ser uma fonte de motivação dos colaboradores porque permite oportunidade de carreira e ainda estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências bem como o empenhamento e a competição entre os membros da equipa;
- ❖ Aproveita os investimentos da organização em formação evitando que os empregados que não vêem perspectivas de evolução na carreira, procurem outras oportunidades em organizações que sejam concorrentes e que de certa forma irão explorar em proveito próprio as competências capitalizadas.

2.5.1.2 Desvantagens do Recrutamento Interno

A par das vantagens acima enumeradas, o recrutamento interno pode acarretar desvantagens, segundo Chiavenato (2002:211):

- ❖ Exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para serem promovidos a alguns níveis acima do cargo em que estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá. Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, correrá o risco de frustrar os empregados em suas ambições, trazendo consequências como apatia, desinteresse ou desligamento da organização, a fim de aproveitar oportunidades fora dela;
- ❖ Pode gerar conflito de interesses, pois ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições ou não realizam aquelas oportunidades. Quando se trata de chefes que não conseguiram qualquer ascensão dentro da organização ou que não têm potencial de desenvolvimento, estes passam a preencher os cargos subalternos com pessoal de potencial limitado, para evitar futura concorrência para novas oportunidades, ou, passar a asfixiar o desempenho e aspirações dos subordinados que, no futuro, poderão ultrapassá-los;
- ❖ Quando administrado incorrectamente pode levar à situação que Laurence Peter denomina de princípio de Peter: as organizações ao promoverem incessantemente seus colaboradores, elevam-nos sempre à posição onde demonstram o máximo de sua incompetência. À medida que um empregado demonstra competência em um cargo, a organização o promove sucessivamente até o cargo em que ele estaciona por se mostrar incompetente;
- ❖ Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo colaborador. Para não prejudicar o património humano, o

recrutamento interno deve ser efectuado na medida em que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos;

- ❖ Quando efectuado continuamente, leva os empregados a uma progressiva limitação às políticas e directrizes da organização. Assim a fixação no modo de viver instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades da inovação;
- ❖ Globalmente deve-se referir que a grande vantagem desta forma de recrutamento é permitir desenvolver o potencial das pessoas que já integram a organização e dar-lhes novas perspectivas de carreira.

2.5.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente em determinada organização.

De acordo com Peretti (2004), existem vários factores que levam as organizações a optarem pelo recrutamento externo a saber:

- ❖ Incapacidade de resposta dos efectivos da organização ou por outro a não adequabilidade entre o posto de trabalho requerido e o perfil desejado;
- ❖ Para comparar os candidatos internos e externos a fim de melhorar a qualidade do recrutamento e de alargar o leque ou critérios de escolha dos candidatos baseados em informações captadas nos mercados internos e externos;
- ❖ A entrada de “sangue novo” para enriquecer o potencial interno, constituindo um aspecto positivo para a organização. Esta interacção entre os candidatos externos e internos leva também a uma mútua aprendizagem, fruto do conforto de experiências e potencialidades entre o candidato novo e os já existentes.

2.5.2.1 Vantagens de Recrutamento Externo

O recrutamento externo, a par de algumas desvantagens, comporta também, vantagens importantes, de que se pode destacar (Chiavenato:2002:212):

- ❖ A entrada de novas pessoas se traduz na injeção de “sangue novo” na organização. Essas pessoas trazem consigo ideias novas, e formas diferentes de pensar e de encarar os problemas, enriquecendo o leque de competências existentes na organização;
- ❖ A renovação e o enriquecimento dos recursos humanos da organização, sobretudo quando a política é a de admitir candidatos com qualidades superior ou igual aos já existentes na organização;
- ❖ A identificação de candidatos que, embora não seja ideal para o preenchimento da função em aberto, todavia permite a constituição ou enriquecimento de um banco de dados, para futuras oportunidades que surjam;
- ❖ Aproveita investimentos feitos, em formação por outras organizações ou pelos próprios candidatos, por isso muitas organizações preferem recrutar candidatos externos, pagando salários mais elevados da organização, para se poder evitar custos adicionais com formação e desenvolvimento e obter resultados de curto prazo.

2.5.2.2 Desvantagens do Recrutamento Externo

Chiavenato (2002:213) aponta como inconvenientes do recrutamento externo os seguintes:

- ❖ Morosidade no processo de recrutamento, pois requer um tempo relativamente maior para a escolha de um candidato para ocupar a vaga e mobilização das técnicas de recrutamento e fase dos candidatos;

- ❖ É de maior custo, implica maior dispêndio, exige despesas imediatas com anúncios em jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais relativas a salários e encargos sociais da equipa de recrutamento, material de escritórios, formulários;
- ❖ O constante arbítrio do recrutamento externo para o preenchimento das vagas, pode provocar a frustração e desmotivação por parte dos trabalhadores da organização, uma vez que não lhes são dadas oportunidades de formação e nem lhes garantem condições de crescimento. E também podem os candidatos internos ver esse tipo de recrutamento como uma política de deslealdade por parte da organização para com eles;
- ❖ Inspira menos confiança que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos. Desse modo, a contratação deste, é normalmente justificada por ser de um período experimental, a fim de conhecer melhor o perfil dos candidatos (Caetano & Vala, 2002);
- ❖ Geralmente afecta a política salarial da organização e influencia as faixas salariais internas, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio que se recorrer ao recrutamento externo, alguns desafios, algumas oportunidades ou alguns horizontes devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de os procurar em outras organizações que lhe pareçam melhor. (Chiavenato, 2004:180).

2.6 Recrutamento Misto

O recrutamento misto, tal como o próprio nome indica, recorre aos princípios e práticas, quer do recrutamento interno, quer do recrutamento externo. Admite, portanto, indivíduos exteriores à organização, ao mesmo tempo que procede a movimentações do pessoal interno.

Normalmente a organização nunca opta por uma única modalidade de recrutamento, isto é fazer apenas recrutamento interno ou externo, segundo Chiavenato (1985).

De acordo com Chiavenato (1985:135), o recrutamento misto pode ser adoptado nas seguintes alternativas:

- ❖ Primeiramente, o recrutamento externo é seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. Quer dizer que a organização está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a organização necessita de pessoal já qualificado a curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão do seu próprio pessoal;
- ❖ Inicialmente, o recrutamento interno é seguido de recrutamento externo, caso não se apresentar resultados desejáveis, a organização, neste particular, dá, prioridade aos seus empregados na disputa das oportunidades existentes, não havendo candidato à altura, parte para o recrutamento externo.

Pode-se dizer que existe uma relação de acompanhamento entre ambos, sendo certo que a organização ao proceder um recrutamento interno tem automaticamente que preencher uma nova vaga, que resulta de mobilização do indivíduo da sua posição actual para a posição da vaga.

Para Chiavenato, (2002:212), o recrutamento misto tem constituído a modalidade perfeita por parte da organização, ou seja, fazer uma interacção entre os potenciais interno e externo de recursos humanos. Mas antes de se optar por uma das formas de recrutamento a gestão de recursos humanos deverá definir qual a estratégia a seguir no preenchimento da vaga, e se a organização deve ou não recorrer ao exterior.

Seguido do término do processo de recrutamento, a organização parte para o processo de selecção do pessoal para análise dos indivíduos recrutados, por forma a analisar os que possuem as condições requeridas pelo cargo.

3. SELECÇÃO DE PESSOAS

A selecção segundo Chiavenato (2006:185) “é uma actividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”.

O recrutamento de pessoas é uma actividade de atracção de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, é uma actividade tipicamente positiva e convidativa; a selecção é, ao contrário, uma actividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstractiva. Assim da mesma forma que o objectivo do recrutamento é abastecer o processo selectivo; o objectivo da selecção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (Chiavenato, 1985:236).

De acordo com Robbins apud Furtado (2000), após recrutar um conjunto de candidatos para um cargo vago, a tarefa agora é descobrir quem, dentre eles, seria o candidato mais bem qualificado para o cargo.

Seleção de pessoal é uma actividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo sector de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. (Marras apud Oliveira, 2005:79)

A selecção é um exercício de previsão. Ela busca prever quais candidatos serão bem-sucedidos se contratados. O sucesso significa desempenhar bem segundo os critérios que a administração utiliza para avaliar seu pessoal.

Ao preencher uma vaga de vendas por, exemplo, o processo de selecção deve ser capaz de prever quais candidatos gerarão um alto volume de vendas. Para um cargo de programador, o critério poderia ser o de quais candidatos produzirão a mais alta quantidade de sistemas livres de erro.

Segundo Chiavenato (2006:185), a selecção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Em primeiro lugar é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções. Em seguida, analisam-se as informações sobre os candidatos, através de análise curricular e outros métodos e técnicas de selecção.

Mas de acordo com Robbins (2000), após recrutar um conjunto de candidatos para um cargo vago, a tarefa agora é descobrir quem, dentre eles, seria o candidato mais bem qualificado para o cargo.

Esta não é uma tarefa fácil. Para isso existe, um grande número de pesquisas para ajudar na triagem e na selecção de candidatos.

No que se refere à selecção de pessoal, Chiavenato (2000:202) define a selecção como o processo de avaliação e escolha de profissionais qualificados junto ao mercado de trabalho ou internamente à empresa, que demonstram características mais aproximadas às requeridas pelo cargo.

De acordo com Chiavenato (2000:202), as escolhas das técnicas de selecção permitem um mapeamento das habilidades e características do candidato através de amostras de seu comportamento. As técnicas de selecção devem apresentar requisitos de confiança e rapidez. As técnicas seleccionadas deverão apresentar o melhor proditor para que o candidato tenha um bom desempenho no futuro cargo. Proditor é uma característica que uma das técnicas de selecção deve possuir com a finalidade de predizer o comportamento do candidato em relação aos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica.

Segundo Peretti (2004), “ a selecção consiste em primeiro lugar na comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem. O conteúdo da função é dado pela análise de funções, enquanto as características dos candidatos são determinadas por técnicas ou métodos de selecção.

3.1 A selecção como um Processo de Comparação

O método comparativo permite separar os candidatos com características consideradas inadequadas para a ocupação do cargo. Mas pode-se verificar casos em que há uma sobreposição do número de candidatos aptos, em relação ao número de vagas disponíveis.

Neste caso se recorre ao processo de decisão, que consiste por sua vez na escolha da pessoa mais adequada de entre os demais, para o preenchimento da vaga. Escolha é feita regra geral, mediante colocação quando existe um candidato para uma única vaga, por selecção quando se tratar de vários candidatos para uma vaga, ou ainda por classificação quando se tem vários candidatos para várias vagas. (Chiavenato, 2002:225).

Segundo Chiavenato (2002) a selecção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas e métodos de selecção.

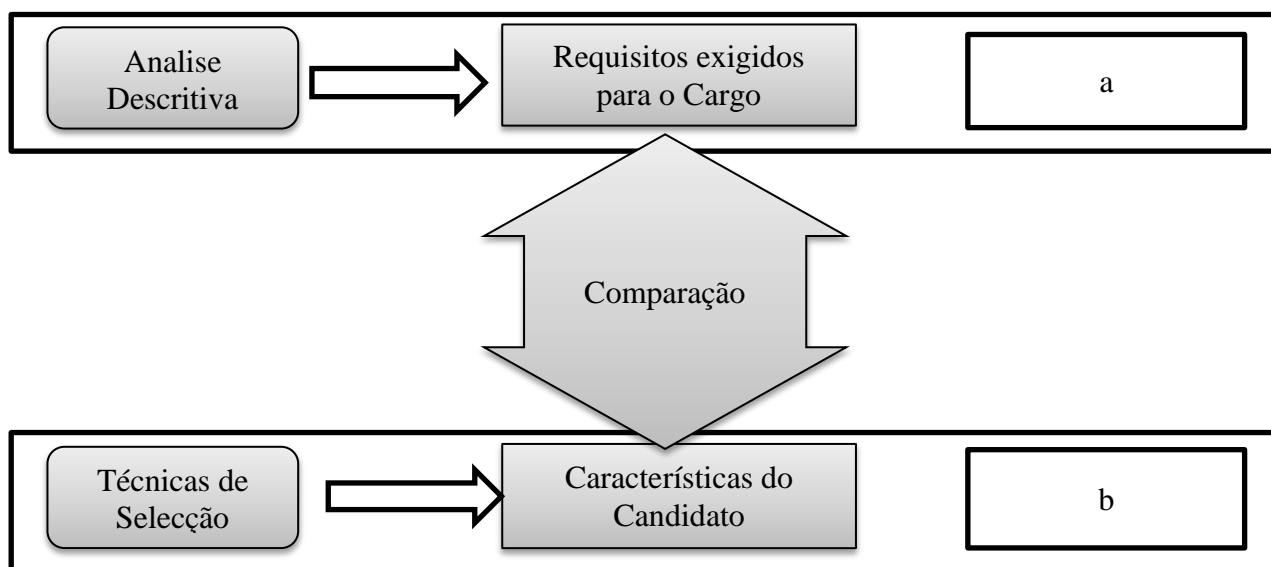


Figura 2: Comparação entre duas variáveis

Fonte: Chiavenato (2002:225).

Segundo Chiavenato (2002:226), quando o “plano a” for maior que o “plano b”, o candidato não tem todas condições de ocupar o cargo.

Porém se o “plano a” for igual a “plano b”, o candidato está apto ao desenvolvimento das funções pedidas pelo cargo.

No entanto quando o “plano a” for menor que o “plano b”, o candidato tem mais condições do que as exigidas pelo cargo.

3.2 Selecção como um Processo de Decisão

Segundo Chiavenato (1985:141), uma vez feita a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar o cargo vago. O órgão de selecção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar técnica de selecção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante.

Como processo de decisão, o processo de selecção envolve três modelos de comportamento: (Chiavenato:2002).

Modelo de colocação - Pressupõe a existência de um só candidato para uma única vaga, que deverá ser preenchido pelo mesmo. Neste caso o candidato apresentado fica sujeito somente à possibilidade de admissão sendo nula a probabilidade de sua rejeição.

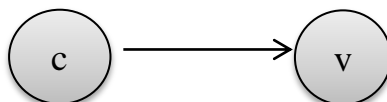


Figura 3: Modelo de colocação

Fonte: Chiavenato (2002:226)

Modelo de selecção - Existência de vários candidatos que concorrem para uma única vaga. Deste modo, faz-se uma comparação das características do candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser concorrido, estando estes sujeitos a uma aprovação ou rejeição. No caso de ocorrer uma rejeição, o candidato fica dispensado do processo, uma vez que deste processo terá de resultar a aprovação de um único candidato para o preenchimento de uma única vaga.

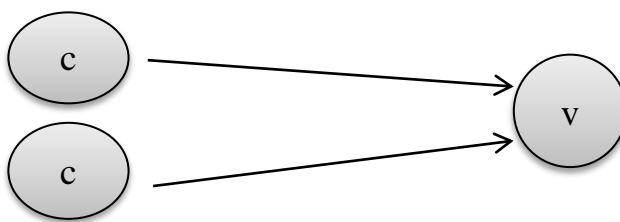


Figura 4: Modelo de selecção

Fonte: Chiavenato (2002:226)

Modelo de classificação - Existem vários candidatos para o preenchimento de diferentes vagas. Tal como no modelo de selecção estes são comparados com requisitos exigidos pelo cargo, mas só que neste modelo a rejeição não leva a sua retirada definitiva do processo, mas sim há uma rejeição deste para aquele cargo exacto, ficando ainda com a possibilidade de ser comparado com os requisitos exigidos para outros postos de trabalho que se pretende ocupar, até terminarem as vagas possíveis, advindo daí a denominação de classificação. A designação justifica-se pelo facto do candidato ter a faculdade de concorrer a todas as vagas existentes por enquanto não resultar a sua aprovação em alguma delas.

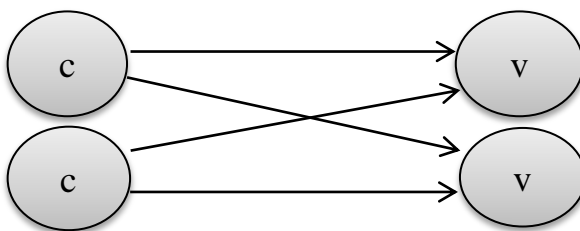


Figura 5: Modelo de classificação

Fonte: Chiavenato (2002:226)

3.3 Métodos de Selecção

Depois da fase de recrutamento, e presumido que todas as decisões relativas aos objectivos, aos critérios, às formas e às fontes de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para a selecção do (s) candidato (s).

Como é evidente os métodos deverão ser ajustados á função para a qual se está a seleccionar. Com a certeza, porém, de que há uns mais adequados que outros para obter “evidências” de determinados critérios. (Sousa, 2006:64)

Tabela I: Requisitos da qualidade dos métodos de selecção

- Devem ser práticos: adequar-se aos constrangimentos de tempo e aos custos;
- Devem ser confiáveis/objectivos. Por exemplo, os métodos devem ser aplicados de igual forma, independentemente dos candidatos;
- Devem ser válidos. Por exemplo, o método deve prognosticar a adequação do candidato à função.

Fonte: (Sousa, 2006:64)

Existe vários os métodos de selecção pelos quais os candidatos adequados têm que passar para que possam ser escolhidos no preenchimento da vaga. De entre eles podemos distinguir e classificá-los em seis métodos. (Chiavenato:2002).

- ❖ **Entrevista de selecção** - a entrevista é a técnica de selecção que tem maior poder de influência sobre a decisão final, através dela se opta por admitir ou não o candidato. É uma das técnicas mais utilizadas pelas grandes, médias e pequenas empresas. Ela é um método que além da forte influência que provoca nas decisões, tem também aplicações na triagem inicial do recrutamento, na selecção do pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, etc. Podemos entender a entrevista como um processo de

comunicação entre duas ou mais pessoas que se interagem. De um lado, o entrevistador e do outro o entrevistado.

- ❖ **Provas de conhecimento** - são instrumentos para avaliar objectivamente os conhecimentos e habilidades adquirido através do estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo. São formas de ter uma ideia clara das capacidades e do conhecimento que o candidato possui em relação a alguma matéria.

Estes testes podem assumir a forma escrita, oral e prática:

- ✓ **Orais** - estas são utilizadas quando a necessidade é de recrutar pessoas cuja função é trabalhar directamente com o público.
 - ✓ **Escritas** - estas são aplicadas por escrito e as respostas são livres, estando os candidatos à vontade para responder as perguntas propostas sobre um determinado assunto.
 - ✓ **Práticos** - visam avaliar o nível de conhecimento e habilidades dos candidatos, em situações reais de trabalho ou meramente ensaios, isto é, são aplicados pela execução de um trabalho ou tarefa, de forma uniforme e com tempo determinado.
-
- ❖ **Testes psicométricos** - estes testes são extremamente importantes ao se pretender decidir sobre quem seleccionar para o provimento de um determinado cargo, pois o que se pretende é fazer uma avaliação mais objectiva dos candidatos, colocando-os perante situações análogas. Esses testes, trata-se de um conjunto de provas que se aplica a pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidade, comportamentos etc. Na realidade o teste é uma medida de desempenho ou de execução, seja através de operações mentais ou manuais. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor

conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de personalidade.

- ❖ **Testes de personalidade** - os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos). Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos de personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc. Tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exige necessariamente a participação de um psicólogo”.
- ❖ **Coaching** ²- ajuda a identificar e fortalecer os elementos internos e externos que permitem ser visto como um profissional de excelência. Selecciona as pessoas pelo que são e pelo que aportam à equipa e não pelo que sabem.
- ❖ **Técnicas de simulação** - “as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica do grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em acção os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja em interacção com outra ou outras pessoas. Nessa técnica simula-se algum acontecimento relacionado com o cargo. Essas técnicas são intensamente utilizadas nos cargos que exigem forte componente de relacionamento interpessoal, como direcção, gerência, supervisão, vendas, compras, contractos, etc”.

A técnica de simulação serve para o candidato se certificar da sua adequação ou não ao cargo pretendido, porque são simulações de uma situação que futuramente o mesmo terá de enfrentar.

² **Coaching**- é um processo definido com um acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente) para atingir um objectivo desejado pelo cliente. O *coaching* define-se como ferramenta de desenvolvimento de lideranças e de Gestão de Pessoas, contribui, sem sombra de dúvida, para o aumento da performance organizacional, ao mesmo tempo em que facilita a actuação das pessoas dentro da empresa (disponível em: RH.com.br, 25/06/14:15h).

3.4 A Influência das Redes Networking no Processo de Selecção

No ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as armas utilizadas no campo de batalha onde as organizações atuam. As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidade, perspectiva e experiências suficientes para conduzir um negócio global (Ulrich, 2004).

O recrutamento e a selecção são pontos dentro da área de Gestão de Pessoas, afinal, a contratação de pessoas certas para cargos certos se reflecte no sucesso ou insucesso organizacional. É fato que identificar colaboradores que tenham perfil para o cargo e que se disponham a trabalhar de acordo com as políticas da empresa não é um processo simples. Cada vez mais, as empresas vêm buscando uma forma diferenciada de identificar o funcionário "perfeito" se valendo inclusive das indicações profissionais de conhecidos, amigos e colaboradores, ferramenta conhecida como networking, ou rede de relacionamentos.

Para que uma organização funcione, as pessoas necessitam estar alinhadas a um objectivo comum, o que ocorre por meio da gestão de pessoas. É uma forte característica do ser humano, como ser social que é, construir redes sociais, formar grupos para as mais diversas finalidades, que influenciam nas decisões individuais e na gestão de pessoas.

Networking é definido segundo Pedrosa (2007) como a rede de relacionamento profissional de que uma pessoa dispõe. Em uma selecção profissional pode ser utilizada como instrumento de indicação, como diz o autor, a indicação funciona como um “selo de garantia” de qualidade³.

O networking é a capacidade do indivíduo de atrair e conservar a atenção das pessoas e das organizações, por meio da manutenção e da ampliação da sua rede de contactos e de processos de reavaliação constantes em nível familiar, social e profissional. A rede de relacionamentos é capaz de oferecer auxílio aos indivíduos na sua recolocação

³ Pedrosa, Paulo. Networking. Disponível em: <http://www.paulopedrosa.com.br;09/06/14, 13:56mm>

profissional ou na venda dos seus serviços, entretanto, deve integrar o seu conjunto de competências. A captação de um novo colaborador pode trazer consigo experiências e conhecimentos antes não existentes na organização, em alguns casos, este conhecimento pode se mostrar como um diferencial competitivo.

Redes sociais são as formas de conexões entre as pessoas, permitem identificar a relação entre as pessoas que podem ser de uma mesma empresa, de uma escola, de qualquer ambiente onde se podem agrupar pessoas.

As redes sociais vão além da simples relação com clientes, fornecedores, consultores e usuários, o que não deixa de ser parte da rede e estendem as fronteiras da abrangência cognitiva por meio de redes não relacionadas ao trabalho como redes de amigos ou comunidades.

O networking é um processo altamente flexível, gerador de possibilidades por meio de uma malha de relações que originam soluções. Por meio dela, ocorre um fluxo de eventos independentes que desencadeiam outros, como informações, apoio, indicações, oportunidades e recursos, efectivamente compartilhados (Lébre, 1999)⁴.

O networking é uma das ferramentas de divulgação e troca de talentos, habilidades, recursos e informações. Torná-la operacional consiste em criar uma rede de relações, mantê-la, por meio do fortalecimento dos vínculos e da reciprocidade em relação ao auxílio e ao intercâmbio de informações e, usufruir/utilizá-la, agregando valor à rede e gerenciando os recursos disponíveis entre os contactos.

Neste sentido, o networking é um importante facilitador dos processos de agregar pessoas nas organizações atuais, pois é uma rede de protecção e de acesso às oportunidades. No contexto actual, a importância de criar vínculos positivos e efectivos com as pessoas se torna ainda maior, pois estes podem contribuir para alavancar a vida profissional além de enriquecer a convivência social. Cada pessoa que integra a rede de relações de um indivíduo é mais um elo, uma conexão com quem é possível trocar informações e auxílio.

⁴ Disponível em: <http://www.paulopedrosa.com.br;09/06/14,13:32mm>

3.5 O Recrutamento e a Selecção Face à Gestão de Recursos Humanos

A prática de Recrutamento e Selecção encontrada com outras actividades da política de recursos humanos. Práticas como a análise e descrição de funções, a avaliação de desempenho, a gestão de competências, o desenvolvimento de carreias e o sistema de recompensas podem contribuir com dados para o recrutamento, assim como o recrutamento pode contribuir para as referidas práticas. Aqui iremos unicamente referir o contributo de outras práticas para o recrutamento e selecção. (ver figura 6).

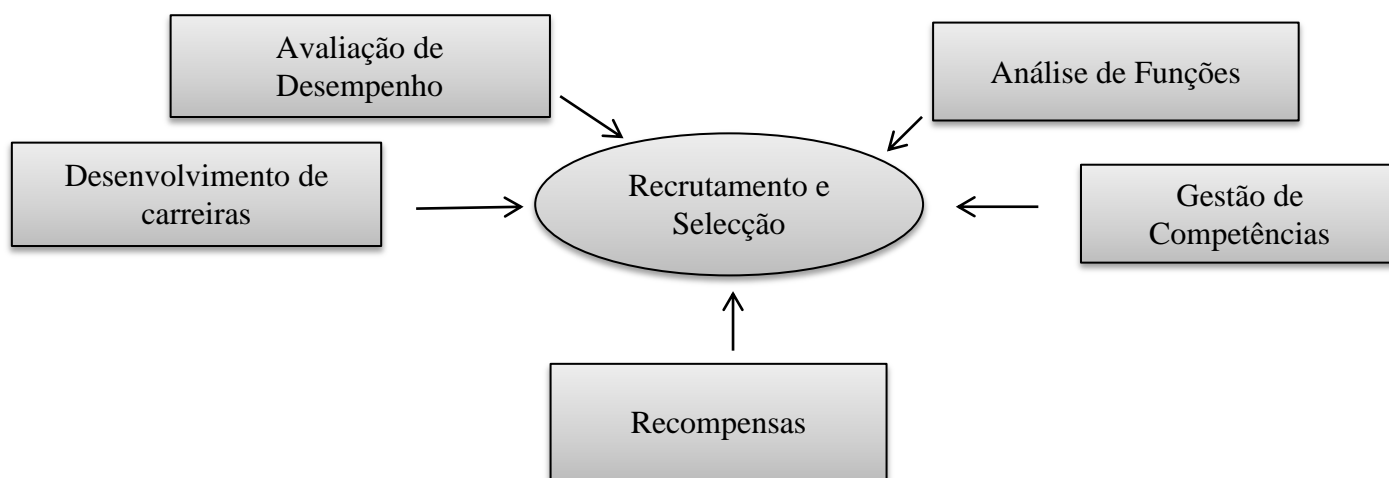


Figura 6: Contributo das outras práticas de GRH para o recrutamento e selecção

Fonte: Sousa (2006:73 e 74)

- ❖ **Análise e descrição de funções** – conhecer o perfil do candidato a recrutar para verificar da sua adequação às exigências da função;
- ❖ **Avaliação de desempenho** – no caso de uma empresa optar pela realização de um recrutamento interno, e como forma de potenciar esse recrutamento, existe a conveniência de conhecer os resultados decorrentes da avaliação de desempenho, o que permite uma melhor adequação do perfil do indivíduo ao cargo;

- ❖ **Sistema de recompensa** – na fase de recrutamento e selecção é essencial o estabelecimento e conformidade com o plano de remuneração da empresa;
- ❖ **Desenvolvimento de carreiras** – o plano de carreiras torna-se muito relevante para averiguar da trajectória mais adequada para o ocupante do cargo;
- ❖ **Gestão de competências** – conhecer os programas de formação em que o candidato participou e que resultados obtiveram auxilia no processo de recrutamento e selecção.

4. A GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas dependem das organizações onde trabalham, para crescerem profissionalmente e serem bem-sucedidos o que significa crescer dentro das organizações, por outro lado as organizações dependem directa e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objectivos globais e estratégicos.

De acordo com Chiavenato (2004:2) o mundo está mudando com uma rapidez incrível e com uma intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume, rapidez e impacto com que ocorre nos dias de hoje. Ainda o mesmo autor acrescenta que vários factores contribuem para isso: as mudanças económicas, tecnológicas, legais, sociais, política, ecológicas e demográficas que atuam de maneira conjugada e sistémica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Dentro deste contexto, uma das áreas empresárias que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos.

Diz Chiavenato (2004) que as mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da referida área esta mudando. Em muitas organizações, a denominação gestão de recursos humanos está sendo substituída por termos como: gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e até gestão de pessoas ou gestão com pessoas.

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo melhores condições para desempenho das funções da organização.

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados.

As organizações vivem uma era caracterizada por constantes mudanças, em decorrência de processos de modernização tecnológica, privatização, redefinições de política económica e outras formas de reestruturação produtiva, ou seja, o mundo caminha rapidamente para uma sociedade baseada na informação, no conhecimento e na tecnologia.

Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando activamente como geradores da empresa de sucesso. Para tanto, é fundamental que utilizem processos de gestão mais interactivos, que permitam agir de forma analítica e diagnóstica a partir de uma visão estratégica e empreendedora, que possa auxiliar na tomada de decisão. Assim, a utilização adequada das ferramentas pode contribuir para a melhoria dos processos de gestão, a fim de que as exigências do mercado competitivo possam ser atendidas.

4.1 Novo Modelo de Gestão de Pessoas

Na perspectiva de Dutra (2006:17), gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças que passam as organizações não estão limitadas as suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afectam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

Na busca pela qualidade, alguns factores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização, os quais devem ser identificados e conhecidos pela liderança. Uma vez conhecidas as forças do comportamento humano relacionado ao gerenciamento pela qualidade, caberá ao líder examinar como essas forças dificultam ou promovem a obtenção de alta qualidade, estabelecendo as acções gerenciais precisas para canalizar essas forças comportamentais em direcções construtivas.

A gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adoptada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (Chiavenato, 1999)

Ainda o mesmo autor acrescenta que, as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interacção: as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir.

Uma organização somente existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objectivos comuns, que a iniciativa individual somente, não permitiria alcançar.

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias actividades integradas, como descrição e análise de cargos, planeamento de recursos humanos, recrutamento, selecção, orientação e motivação de pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde, bem-estar, entre outros pontos fundamentais (Chiavenato:2004,13).

4.2 As Pessoas e as Organizações

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Cada uma das partes depende uma da outra, uma relação mútua dependência na qual há benefícios recíprocos, uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

Hoje vivemos numa sociedade de conhecimentos, e o talento humano e as suas capacidades são vistos como factores competitivos no mercado de trabalho, nota-se também que o sucesso das organizações modernas depende e muito no investimento nas pessoas, a partir da identificação do aproveitamento e do desenvolvimento do capital intelectual.

De acordo com o autor, Chiavenato (2004:4) o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. Sendo que estas dependem uma da outra para alcançar o sucesso.

Assim, pode-se dizer de que a gestão de pessoas é representada pelas organizações e também pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a gestão de pessoas, isto é, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objectivos e cumprir suas missões. (Chiavenato 2004:5)

Difícilmente se pode imaginar uma organização ou uma empresa sem pessoas. As organizações são o produto social e só fazem sentido na medida em que as pessoas considerem que a sua existência encerra uma qualquer utilidade.

Os recursos representam os meios de que a organização pode dispor para atingir os fins que justificam a sua existência. Um dos recursos mais presentes em todas as organizações e que nenhuma empresa pode dispensar é o chamado “factor Humano”, ou seja as pessoas.

Uma organização somente existe quando se juntam duas ou mais pessoas que pretendem cooperar entre si, a fim de alcançarem objectivos comuns, que a iniciativa individual somente não permitiria alcançar.

Toda organização é basicamente constituída por pessoas. Para estudar as pessoas em uma organização, têm-se duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas, ou como recursos. Como mostra a figura a seguir:

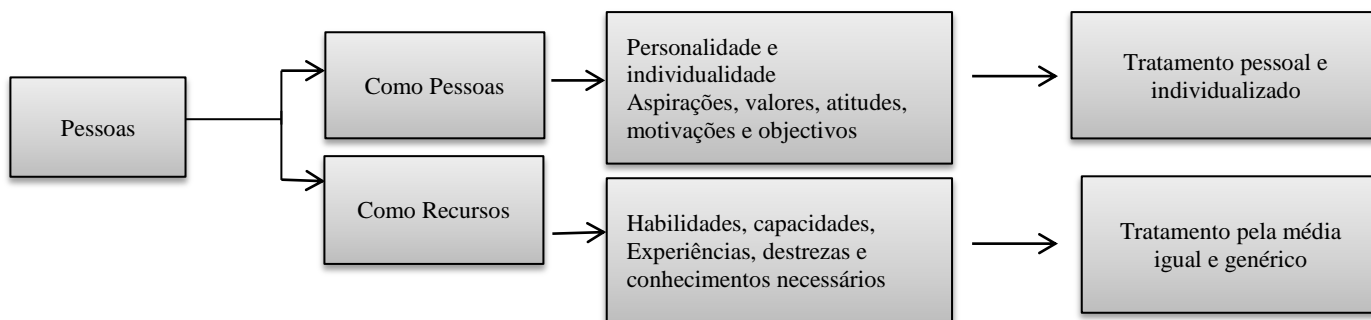


Figura 7: Pessoas como pessoas ou como recursos

Fonte: Chiavenato (1999:83)

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente como recursos ou insumos, isto é, elas devem ser visualizadas como parceiras das organizações sendo que são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, e sobre tudo a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objectivos da organização. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Até a muito pouco tempo, elas eram tratadas como objectos e como recursos produtivos, quase da mesma forma como se fossem máquina ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração.

Percebeu-se que essa maneira bitolada e retrógrada de visualizar as pessoas provocaram forte ressentimento e conflitos trabalhistas, além de um gradativo distanciamento e alheamento das pessoas em relação às suas tarefas na organização. Em consequência, sobreviveram problemas de qualidade e de produtividade. (Chiavenato, 1999:83).

Continua Chiavenato (1999), que esses problemas eram encarados como se pertencessem à gestão e à direcção exclusivamente e não às pessoas.

E como gestão e a direcção constituem um pequeno percentual das pessoas que trabalham dentro da organização, esses problemas eram questionados e resolvidos por uma pequena minoria que tinha muitas outras coisas a fazer.

Na realidade, muitos desses problemas foram sistematicamente adiados e transferidos e passaram a reduzir fortemente a competitividade das organizações.

Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em qualquer nível dentro da organização, sejam envolvidas no processo e não simplesmente executores de suas tarefas, visto que sem organizações e sem pessoas não haveria a gestão de pessoas.

CAPITULO II - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA – SILMAC, S.A

5. Historial da Silmac, S.A - São Vicente

A SILMAC, SA - Sociedade de Segurança Industrial, Marítimo e Comercial, SA – é uma sociedade anónima, constituída em 15 de Junho de 1987, estando os seus respectivos estatutos publicados no B.O. nº 40 de 30/10/87.

A sede da empresa situa-se na Cidade do Mindelo – São Vicente, com delegações na Cidade da Praia -Santiago, na Cidade dos Espargos – Ilha do Sal e também na Cidade de Sal-Rei na Boa Vista.

Para além de existir essas delegações, nas ilhas de Santo Antão, São Nicolau e na ilha do Fogo existem apenas coordenadores.

O seu Capital Social é de 25.000.000\$00 (vinte e cinco milhões de escudos) dividido em vinte e cinco mil acções nominativas de mil escudos cada, e encontra-se integralmente subscrito e realizado.

Tendo em conta o ramo de actividade em que actua a SILMAC, está classificada como:

Sector da Economia: Terciário

Ramo de Actividade: Prestação de Serviços

Tipo de Negócio: Venda de produtos e serviços nas áreas de segurança privada, segurança marítima, combate a incêndios, limpeza e desinfeccção/desinfestação.

Elaboração de estudos de segurança, instalação e manutenção de equipamentos de segurança e respectivos regulamentos técnicos.

A SILMAC, foi constituída em 1987 por iniciativa de um grupo de cidadãos Mindelenses, com o objectivo de colmatar algumas carências entretanto observadas ao nível do domínio da segurança em Cabo Verde, especialmente na área marítima e de apoio á navegação.

A partir dessa data iniciou-se na área de segurança privada e da inspecção e comercialização de equipamentos de segurança.

Até ao ano de 1997 foi uma empresa que enfrentou diversas dificuldades de implantação, tendo deste modo funcionado de forma deficitária.

A partir de 1998 iniciou um processo de recuperação, o qual atingiu no exercício de 2001 o seu ponto mais alto, expresso em melhorias significativas entretanto verificadas ao nível do seu desempenho quer financeiro, económico ou social.

Nos dias de hoje a SILMAC conseguiu conquistar o seu espaço no panorama empresarial cabo-verdiano e apresenta-se como uma alternativa bastante sólida no domínio da segurança em geral.

5.1 Objecto

A sociedade tem por objecto a prestação de serviços de segurança e consultoria, de transporte de valores, de limpeza industrial e marinha, de inspecção industrial e a navios, de desinfestação e desinfecção de áreas, de inspecção, reparação e o reabastecimento de balsas salva vidas e outros equipamentos navais, de inspecção recarga e manutenção de extintores e outros equipamentos de combate a incêndios, de distribuição de correspondências, a comercialização de extintores, de equipamentos de combate a incêndios e de equipamentos de protecção contra acidentes e outros afins, a elaboração de implementação de projectos de segurança, e a realização de cursos de formação em quaisquer domínios da segurança.

5.2 Missão

A Missão da SILMAC, SA, é prestar serviços no domínio da segurança, com altos padrões de qualidade a preços competitivos e que satisfaçam cabalmente as necessidades e expectativas dos seus clientes.

5.3 Visão

A SILMAC, S.A tem como visão, tornar-se numa empresa cada vez mais conceituada e respeitada no panorama empresarial cabo-verdiano, no sector onde está inserida e na sociedade em geral. Liderar o mercado nacional de soluções de segurança.

5.4 Valores

A SILMAC, SA pauta por uma acção responsável, íntegra e confiável na forma como gere as relações com os clientes, colaboradores, sociedade e outros Stakeholders.

5.5 Objectivos Estratégicos

Como objectivos estratégicos a Silmac propõe-se o seguinte:

- ❖ Reforçar a imagem da empresa;
- ❖ Aproveitar, cada vez mais, as vantagens competitivas da empresa;
- ❖ Apostar nas novas tecnologias e no desenvolvimento de novas actividades;
- ❖ Reforçar a actividade comercial;
- ❖ Apostar fortemente na qualidade como vector de diferenciação.

Estes objectivos estratégicos aplicam-se a todas as unidades de negócio (SBU) da empresa.

A SILMAC, entende que só através da actuação rentável, com elevados padrões de desempenho, é possível competir e garantir a sua continuidade no mercado nacional, assegurar um conjunto de responsabilidades já assumidas e realizar a missão que se propõe.

5.6 Caracterização do Negócio

As unidades estratégicas de negócio (Strategic Business Unit – SBU) nas quais a SILMAC, SA, actua são as áreas de segurança privada, área de combate a incêndio, área de segurança marítima e área elaboração de projectos de segurança.

A segurança Privada é a unidade de negócio em que a Silmac vem focalizando a sua acção desde 1987, explorando um importante segmento do mercado, cuja atractividade e potencial já estão por demais demonstrados. Esta unidade de negócio consiste essencialmente na prestação de serviços de vigilância e protecção de instalações e bens. Tem por base a componente de vigilância humana e foi introduzida a componente de vigilância electrónica, baseada na comercialização e instalação de sistemas electrónicos de detecção de intrusão, videovigilância, incêndio e controlo de acessos.

Tais sistemas aplicam-se a residenciais, empresas, estabelecimentos comerciais e escritórios, unidades industriais, condomínios, entre outros. Para cada situação são elaborados projectos e orçamentos que se adequem às necessidades que forem pré-determinadas e de acordo com as pretensões do cliente.

A **componente vigilância humana** está associada á antiga figura de “guarda” e normalmente congrega as seguintes tarefas:

- ❖ Vigilância e protecção exterior e interior de instalações;
- ❖ Realização de rondas frequentes com o objectivo de prevenir a eventuais roubos, furtos ou actos de vandalismo;
- ❖ Intervenção em caso de ocorrências;
- ❖ Comunicação de ocorrências, entre outros.

A **componente de vigilância electrónica**, para além da comercialização de produtos, tem associada á prestação de serviços de ligação a uma Central de Recepção e Monitorização de Alarmes.

Esta SBU está subdividida em 4 sistemas integrados de:

- ❖ Sistema Detecção de Intrusão (Alarmes anti-roubo);
- ❖ Detecção de Incêndios;
- ❖ CCTV (videovigilância);
- ❖ Controlo de Acessos

A **SBU combate a incêndios** baseia-se na comercialização de produtos contra incêndios e também na prestação de serviços.

Os produtos comercializados são extintores e outros agentes de extinção de incêndios entre os quais boca-de-incêndio e diversos acessórios.

Os serviços prestados consistem nas actividades de manutenção de meios de intervenção, com especial ênfase no presente para a inspecção, manutenção e recarga de extintores, de acordo com a NP4413, centrais fixas de CO2 e espuma, entre outros equipamentos de intervenção.

Por outro lado, a SBU Segurança Marítima, baseia-se na prestação de serviços de inspecção marítima, a qual também tem associada uma componente de comercialização de equipamentos marítimos. Destaca-se a inspecção de balsas salva vidas, cuja certificação como entidade inspectora neste domínio, é concedida pela VIKING Life Equipaments – considerada como uma das principais multinacionais no domínio da navegação marítima.

A Silmac é a estação de serviço n.º 363, autorizada pela Viking-Life Saving Equipment (empresa estrangeira que fornece a Silmac os materiais e faz a inspecção das balsas da silmac).

Os produtos comercializados são: Balsas Marítimas e acessórios e diversos outros equipamentos marítimos.

Os serviços prestados consistem em actividades de Inspecção, Manutenção e Reparação de Balsas Salva Vidas; Inspecção de Garrafas de Oxigénio; Inspecção de Coletes de Salva vidas entre outras.

A SBU Desinfecção/Desinfestação tem por base a desinfecção e/ou desinfestação de áreas. A empresa tem-se dedicado essencialmente ao combate de pragas nomeadamente ratos, baratas, formigas e outros insectos rastejantes ou voadores.

A SBU Formação e Elaboração/Implementação de Projectos de Segurança, é uma área de negócio específica que pretende responder a necessidades específicas de formação em segurança (Técnicas Básicas de Combate a Incêndios; Formação em Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho; Formação para Vigilantes e Recepcionistas, entre outros) quer em termos internos, quer externos para alguns segmentos do mercado onde se verifica essa necessidade.

Acrescenta-se ainda que a SILMAC possui parcerias fortes e capazes, que garantem a máxima qualidade na prestação dos serviços e produtos comercializados por esta.

5.7 Produtos e Serviços da Silmac, S.A

Produtos:

- ❖ Equipamento de incêndio
- ❖ Equipamento de Protecção Individual
- ❖ Desinfestação e Desinfecção
- ❖ Sinalização de Emergência
- ❖ Outros equipamentos de segurança

Serviços:

- ❖ Segurança Privada – Vigilância Humana
- ❖ Segurança Privada – Protecção Pessoal
- ❖ Segurança Electrónica
- ❖ Segurança Marítima
- ❖ Controlo de Pontos de Acesso
- ❖ Manutenção de Extintores e outros Equipamentos de Incêndio
- ❖ Inspeção de Balsas Salva Vidas e Outros Equipamentos Marítimos
- ❖ Desinfestação e Desinfecção de Áreas
- ❖ Formação em Combate a incêndios
- ❖ Outros Serviços Afins e Complementares

5.8 Caracterização do Departamento de Recursos Humanos da Silmac, S.A

A política da Silmac para os seus recursos humanos está baseada no respeito, na qualificação e na criação de oportunidades de crescimento para todos os seus colaboradores.

Sendo este o departamento da empresa que tem contacto directo com todo o pessoal da empresa é atribuído ao departamento as seguintes funções:

- ❖ Assegurar o cumprimento por parte do pessoal subordinado, de todas as normas e procedimentos internos aplicáveis;
- ❖ Utilização óptima dos atuais recursos humanos;

- ❖ Servir de elo de ligação entre o pessoal subordinado e o superior hierárquico;
- ❖ Gerir todos os assuntos relativos a área de pessoal tendo em vista a criação de boas relações de trabalho e a criação de um corpo de funcionários competente, disciplinados e organizados;
- ❖ Assegurar a gestão dos recursos humanos, dentro das normas estabelecidas pela Direcção Geral com o propósito de atingir os objectivos gerais;
- ❖ Cooperar na definição dos objectivos da Empresa, propor e implementar as políticas de admissão e demissão de pessoal, bem como elaborar os diversos planos e zelar pelo seu cumprimento;
- ❖ Assessorar a Direcção Geral em matéria da sua especialidade e dar resposta as suas solicitações;
- ❖ Assegurar que a Gestão de Pessoal cumpra a tarefa de remeter trimestralmente à Secção de Segurança uma relação do pessoal vigilante em exercício durante o referido período;
- ❖ Participar na elaboração das diversas políticas internas da Empresa, quando assim se considerar necessária;
- ❖ Colaborar na avaliação do pessoal subordinado;
- ❖ A identificação das futuras áreas crítica e as acções que se mostram necessárias realizar em termos de recrutamento, selecção, mobilidade interna (transferências e progressões), formação e reconversão;
- ❖ Exercer outras funções enquadradas na área de gestão de RH da empresa.

5.9 Processo de Recrutamento e Selecção do Pessoal

A função de recursos humanos é constituída por uma série de actividades entre as quais assume um importante papel o recrutamento e a selecção de pessoal. Estas actividades permitem à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita e desta forma colmatar as carências sobre o quantitativo e qualitativo de recursos humanos que deverá existir na organização, assumindo assim um dos principais momentos da Gestão dos Recursos Humanos.

O recrutamento e selecção de pessoal embora constituam um processo contínuo, são termos diferentes com fronteiras entre si. De um modo geral o recrutamento consiste na procura e atracção de candidatos para uma determinada função, enquanto que, a selecção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que melhor se adapte ao cargo disponível numa determinada organização.

Na Silmac, SA, o recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.

5.10 Recrutamento para Escritório

Anteriormente a Silmac, S.A para o recrutamento na área de escritórios baseava-se na promoção, onde mudava-se o colaborador de um cargo para o imediatamente superior daquele que detinha. Mas hoje pode-se dizer que leva em conta o recrutamento misto, visto que, se há uma vaga que necessita de ser preenchida, a empresa verifica se há um colaborador com os requisitos necessários, ou o perfil necessário para ocupação da vaga, caso não encontrar, verifica nas candidaturas espontâneas se há pessoal capaz de ocupar a vaga e/ou também se há pessoal dentro da empresa adequado e capaz de desempenhar tais tarefas.

5.11 Recrutamento para Vigilância Humana

Quando necessário a empresa coloca um aviso na rádio, mas a maioria das vezes as pessoas vêm procurar emprego por livre e espontânea vontade. Tiram os documentos necessários que dão entrada na recepção e depois é enviado para a secção de vigilância humana.

O chefe de VH (vigilância humana), guarda-os numa pasta e só os vê aquando da necessidade de mais vigilantes, onde analisa os documentos segundo os critérios exigidos (habilitações literárias, serviço militar, idade, entre outros) e escolhe os mais adequados. Normalmente a idade para a selecção situa entre os 21 e os 35 anos, mas dão mais privilégio aos “mais velhos”, por já serem pessoas mais idóneas e por existir um grau de responsabilidade maior. Em termos de recepcionistas tendo em contas as candidaturas anteriormente apresentadas, faz-se uma pré-selecção, e depois faz-se uma entrevista, para seleccionar os com o melhor perfil.

CAPITULO III – ANALISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se neste capítulo a respectiva análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário e da entrevista efectuado na sede da Silmac, S.A (São Vicente).

6. Caracterização da Amostra

A selecção da amostra foi determinada com base num universo composto pelos funcionários que fazem parte da sede da empresa (São Vicente). Todavia, no decurso da implementação dos questionários constatou-se uma fraca disponibilidade dos inquiridos. Por esta razão, não se conseguiu preencher os questionários para a totalidade da amostra previamente definida. Foram distribuídos 141 questionários por clusters, ou seja, a todos os funcionários na sede da empresa e também ao pessoal nos seus respectivos postos de trabalho. Destes foi possível recolher apenas 73.

Sendo assim, a população-alvo da pesquisa corresponde a uma amostra de 73 funcionários que atuam nas diferentes áreas da empresa num universo/População de 263.

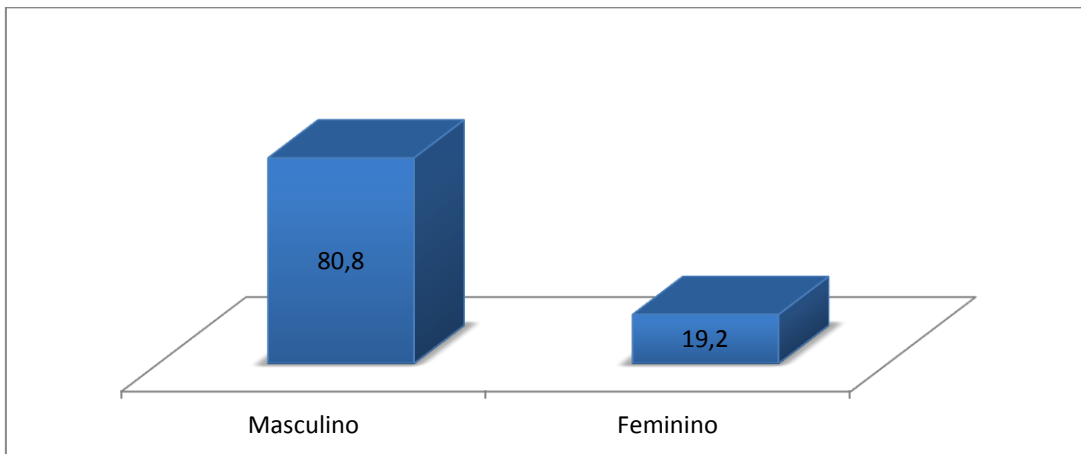
Total de Funcionários da SILMAC, S.A

Distribuição do Pessoal	São Vicente	Sal	Boavista	Santiago	Santo Antão	São Nicolau	Fogo
	31 De Dezembro de 2013						
Pessoal Administrativo	12	1	0	6	0	0	0
Pessoal de Vigilância	223	58	28	238	18	10	20
Pessoal Administrativo VH	10	1	0	0	0	0	0
Recepcionistas	10	0	0	7	0	0	0
Área Técnica	7	0	0	3	0	0	0
Coordenadores	0	1	1	0	1	1	1
Serviços Gerais	1	1	0	1	0	0	0
Total Global de Funcionários	263	62	29	255	19	11	21

Tabela II: Total de Funcionários da Silmac, S.A

7. Análise Quantitativa

Gráfico I – Género dos Inquiridos



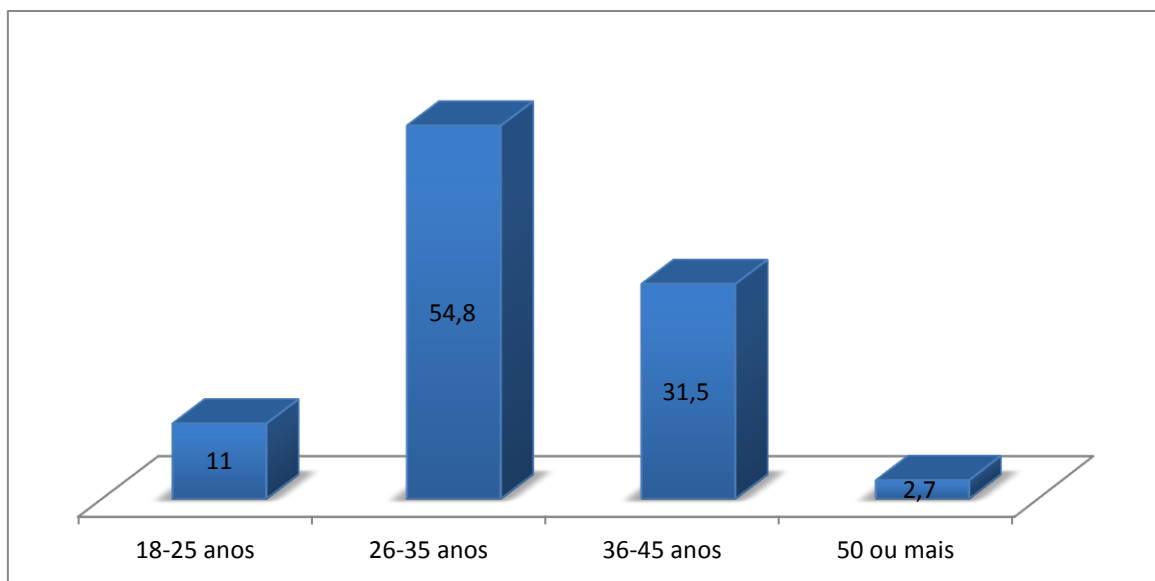
Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

De acordo com os questionários respondidos, percebe-se que através dos resultados obtidos, há um maior índice de trabalhadores do género masculino que corresponde a 80.8% do total da amostra, já do género feminino ocupa uma percentagem de 19.2%.

Em confrontação com os dados estatísticos consultados na empresa certificou-se que a Silmac emprega um maior número de indivíduos do género masculino do que do género feminino.

Esta diferença de empregabilidade em relação ao género explica-se pela natureza do trabalho prestado pelo Silmac (vigilância). É um tipo de trabalho que geralmente é desempenhado por indivíduos do sexo masculino.

Gráfico II – Faixa Etária

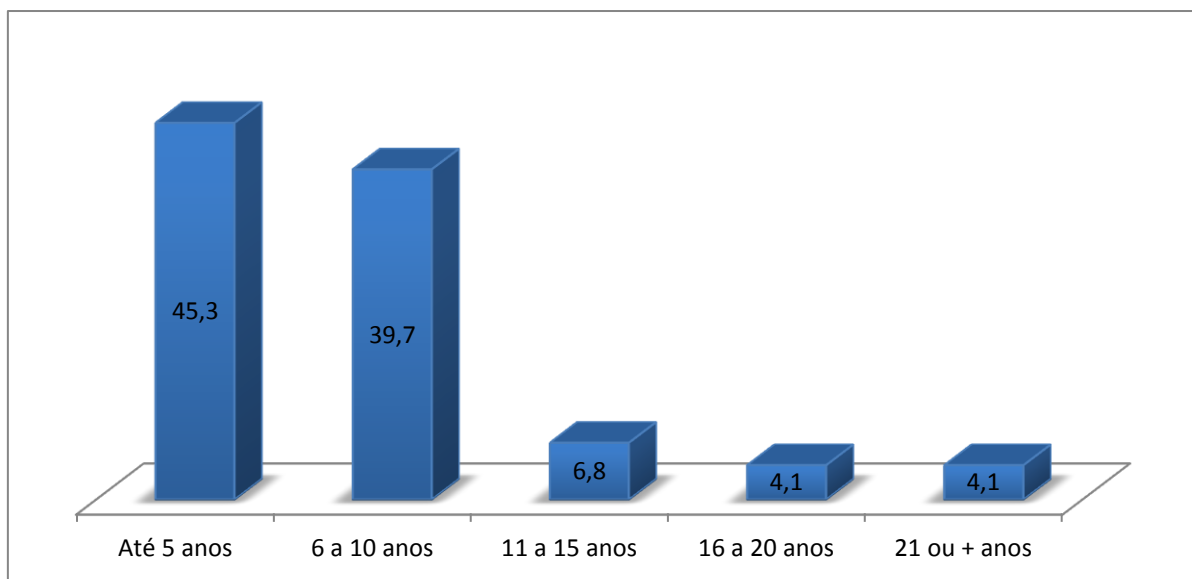


Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Com base no gráfico 2, constata-se que a maior parte dos trabalhadores, ou seja 54.8% têm entre 26 e 35 anos, 31.5% têm entre 36 e 45 anos, 11% têm 18 a 25 anos e apenas 2.7% têm mais que 50 anos.

A idade média da população da Empresa Silmac encontra-se na faixa etária entre os 26 a 35 anos, que corresponde, uma população jovem.

Gráfico III – Anos de Serviço na Empresa

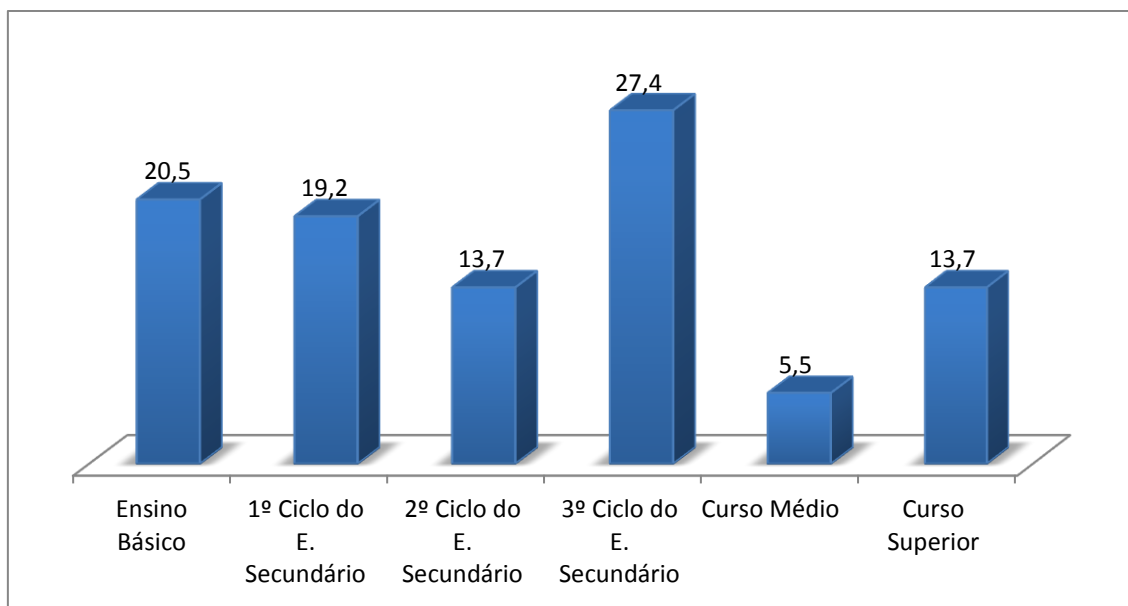


Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Analisando o gráfico 3, verifica-se que 45.3% dos inquiridos tem entre 1 a 5 anos de serviço na empresa, 39.7% tem 6 a 10 anos, 6.8% tem 11 a 15 anos, 4.1% tem 16 a 20 anos e também 4.1% tem mais que 21 anos na Silmac.

Na Silmac a maior parte dos funcionários tem 5 anos de serviço na empresa, isto deve-se ao facto de que a mesma nos últimos anos tem recrutado mais pessoas para a prestação de serviços e também pelo facto de que a Silmac esta a recrutar os candidatos que possuem o perfil desejado.

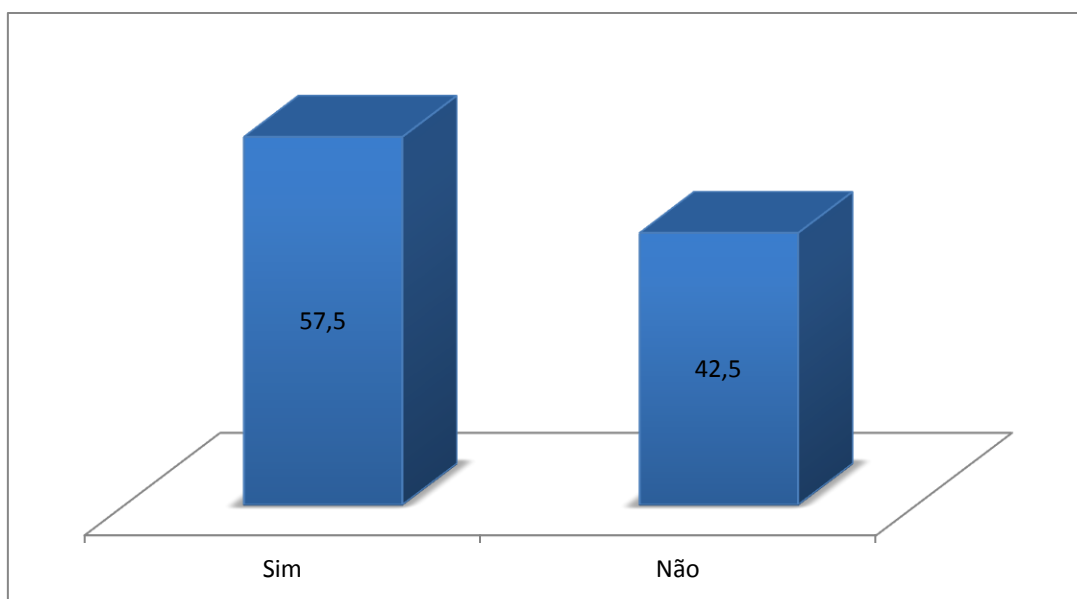
Gráfico IV – Qual a sua Habilitação Literária?



Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Dos 73 questionários respondidos, pode-se constatar que, na Silmac a maior parte dos funcionários possuem o 3º ciclo do ensino secundário que corresponde á 27.4%, seguidamente temos 20.5% que possuem o ensino básico, 19.2% possuem o 1º ciclo do ensino secundário, 13.7% possuem o 2º ciclo do ensino secundário, 5.5% possuem curso médio e apenas 13.7% possuem curso superior.

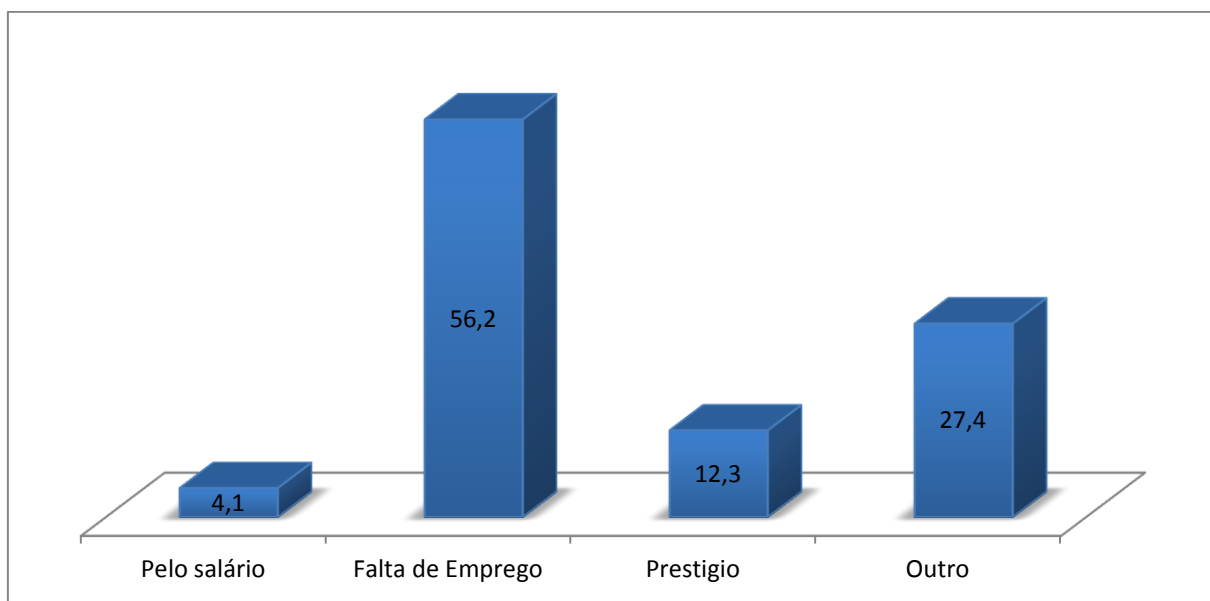
Gráfico V – Antes de trabalhar na empresa trabalhava em outra empresa?



Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Como se pode observar no gráfico acima, a maioria com 57.5% representam a percentagem dos funcionários que já trabalharam em outra empresa e 42.5% dos inquiridos dizem que não.

Gráfico VI- O que levou a candidatar-se a vaga de emprego na empresa?



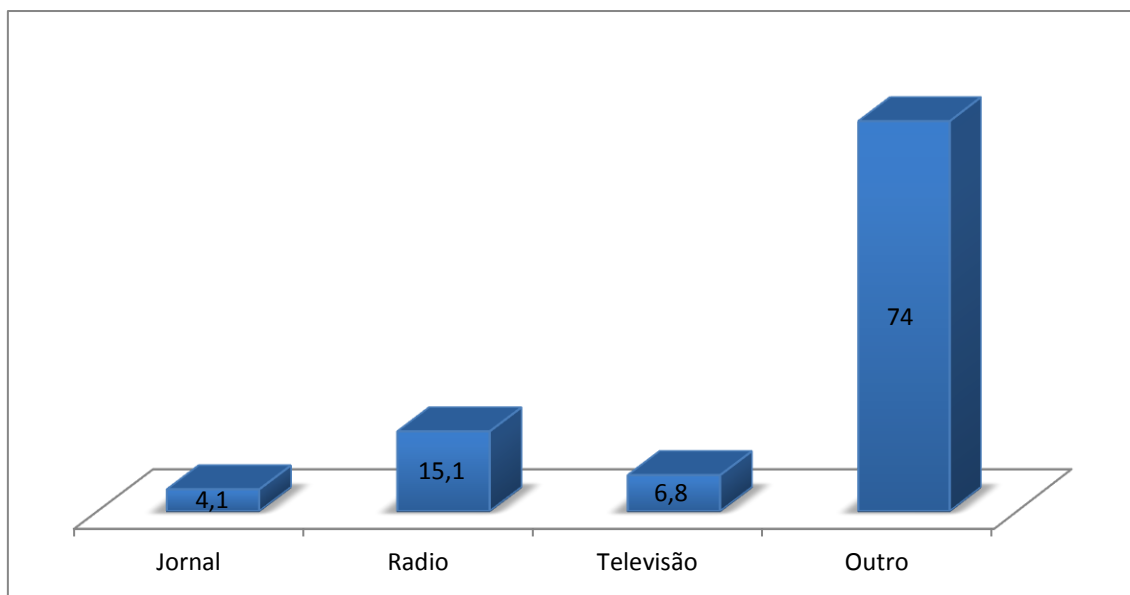
Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

No que se refere as razões pela qual candidataram a vaga de emprego na empresa, com o gráfico acima apresentado verifica-se que a maioria dos inquiridos com 56.2% responderam que candidataram a vaga de emprego na empresa por falta de emprego, seguido outros com 27.4% por outros motivos, 12.3% responderam por prestígio da empresa e por último somente 4.1% trabalha na empresa pelo salário.

Ainda sobre a opção da falta de emprego, não representa um resultado positivo para a empresa, visto que pode prejudicar a sua imagem.

Existe uma relação com o gráfico V, que de acordo com os dados sobre a questão se os funcionários já trabalharam ou não na empresa, 57.5% dizem que já trabalharam em outra empresa. Com isso pode-se dizer que os funcionários candidatam a vagas de emprego na Silmac por não terem outras alternativas.

Gráfico VII - Como tomou conhecimento da existência da vaga?

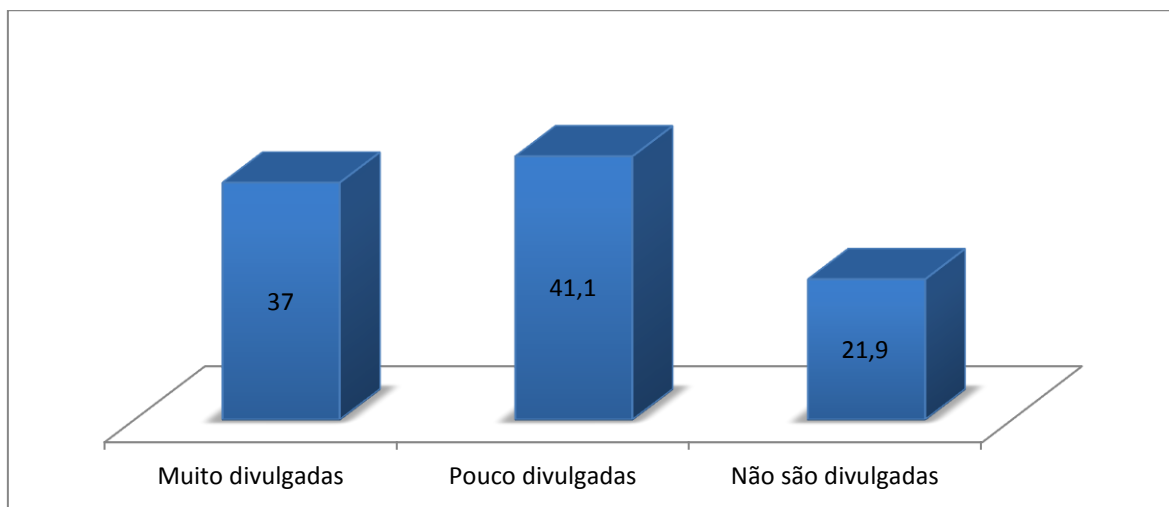


Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Relativamente a forma como obtiveram conhecimento da existência da vaga o gráfico 7, apresenta os seguintes resultados: a maioria com 74% obteve conhecimento através de outros meios, 15.1% através da rádio, 6.8% através da televisão e apenas 4.1% através do jornal.

A empresa deve apostar cada vez mais nos meios/formas de divulgação de vagas, visto que para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para suprir adequadamente o processo de selecção. O recrutamento é considerado a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto (Chiavenato:2004)

Gráfico VIII – Como são as ofertas de emprego na empresa?

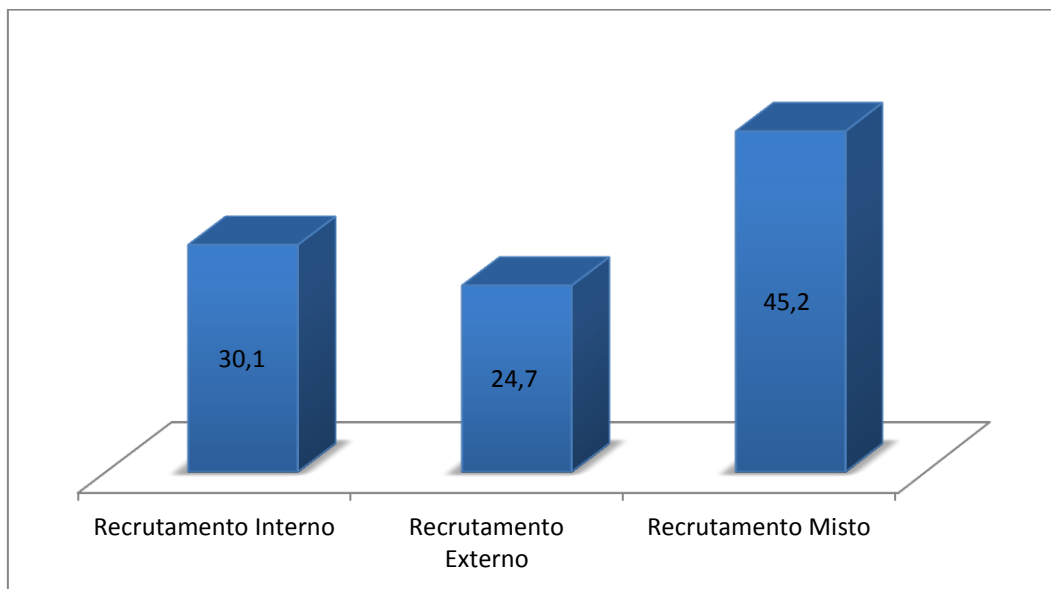


Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Em relação a esta questão sobre a forma como são divulgadas as ofertas de emprego na Silmac, a maior parte afirmam que 41.1% das ofertas de emprego são pouco divulgadas, 37.0% afirmam que são muito divulgadas e apenas 21.9% destes dizem que não são divulgadas.

Acrescenta-se ainda que a empresa Silmac deve procurar formas de divulgar as ofertas de emprego, visto que a maior parte afirma que as ofertas são pouco divulgadas.

Gráfico IX – Como é feito o Processo de Recrutamento do Pessoal?

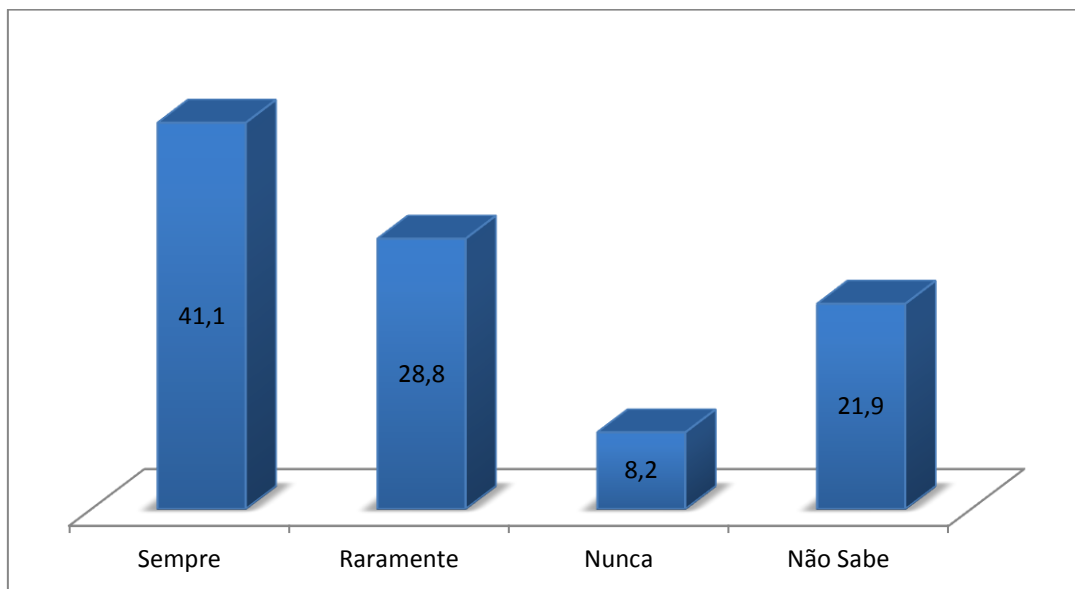


Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Em relação a forma como é conduzido o processo de recrutamento e selecção, 45.2% dizem que é através do recrutamento misto, 30.1% através do recrutamento interno e 24.7% através do recrutamento externo. A maior parte dos inquiridos afirmam que é aplicado o recrutamento misto.

Chiavenato (2006) defende que na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo, ambos se completam. A utilização de todas as formas de recrutamento é crucial para a empresa.

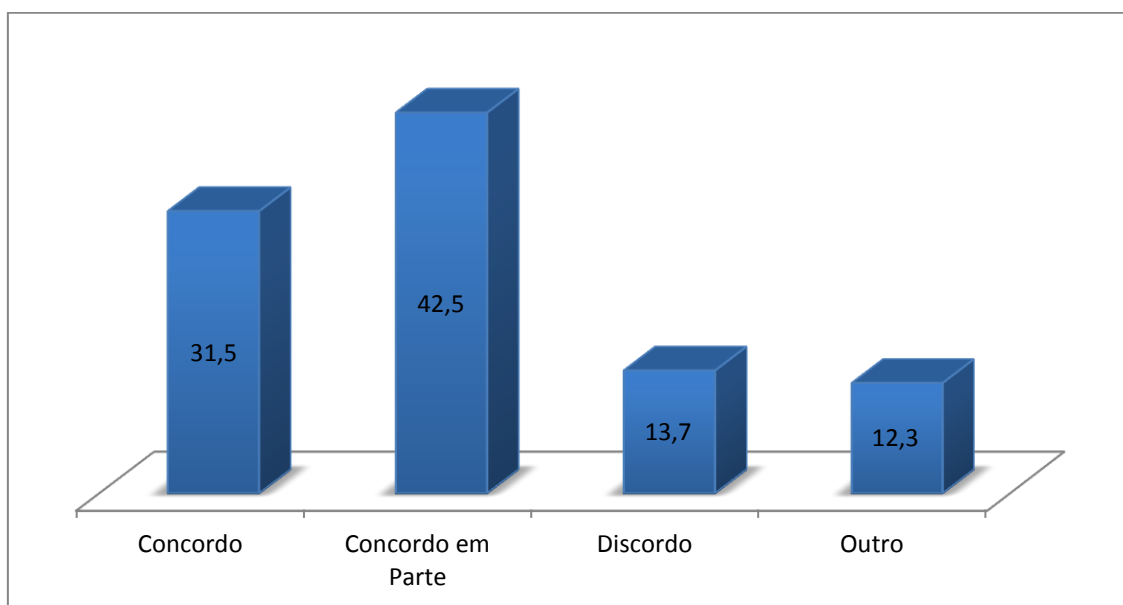
Gráfico X - A empresa adopta políticas de Recursos Humanos?



Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Analisando a gráfico acima verificou-se que, 69.9% consideram que a empresa adopta políticas de recursos humanos, e destes 41.1% afirmam que a empresa as adopta sempre políticas de RH, 8.2% dizem nunca e 21.9% dizem não sabem.

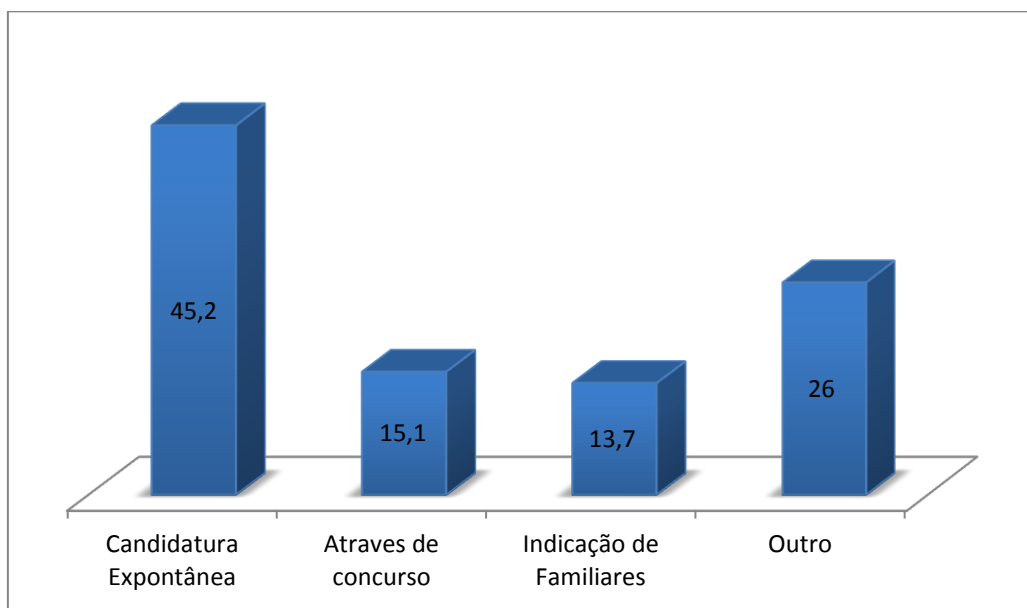
Gráfico XI - A empresa possui políticas claras do processo de Recrutamento e Selecção?



Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

No que diz respeito aos dados estatísticos sobre a questão a cima, verifica-se que a maioria concorda e concorda em parte (31.5% e 42.5%) respectivamente que a empresa possui políticas claras do processo de Recrutamento e Selecção, 13.7% discorda e 12.3% apontam para a opção, outro.

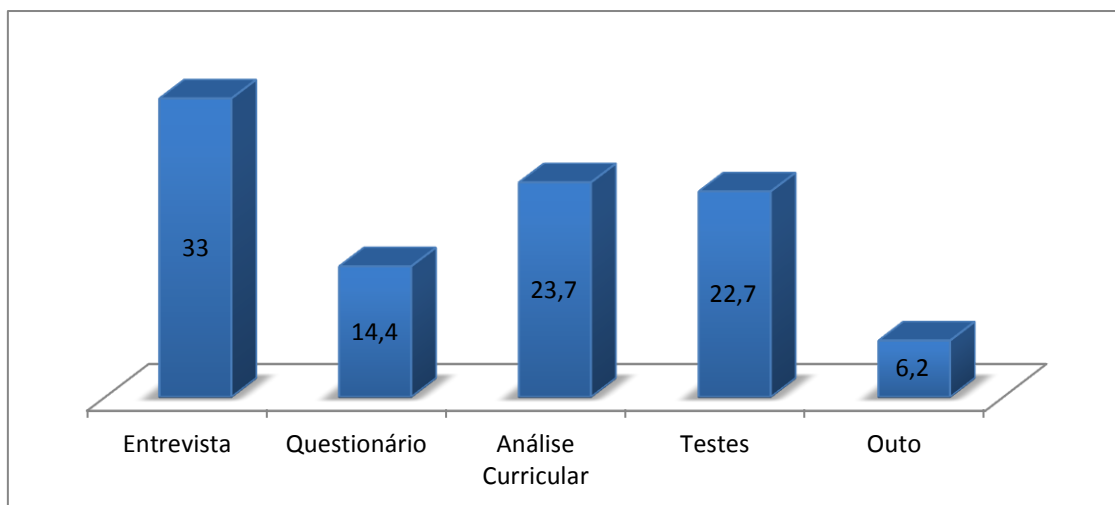
Gráfico XII - Como foi procedido o processo de Recrutamento e Selecção pelo qual foi admitido na empresa?



Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Em relação a questão, como foi procedido o processo de recrutamento e selecção de pessoal na empresa Silmac, verifica-se que através dos dados do gráfico 12, a maior parte representando 45.2% do total dos inquiridos, foi por candidatura espontânea, enquanto 26.0% dizem que foi por outras formas (nem candidatura espontânea, nem concurso e nem foi por indicação de familiar), 15.1% do total, foi através de concurso e os restantes 13.7% responderam que foi por indicação de familiares.

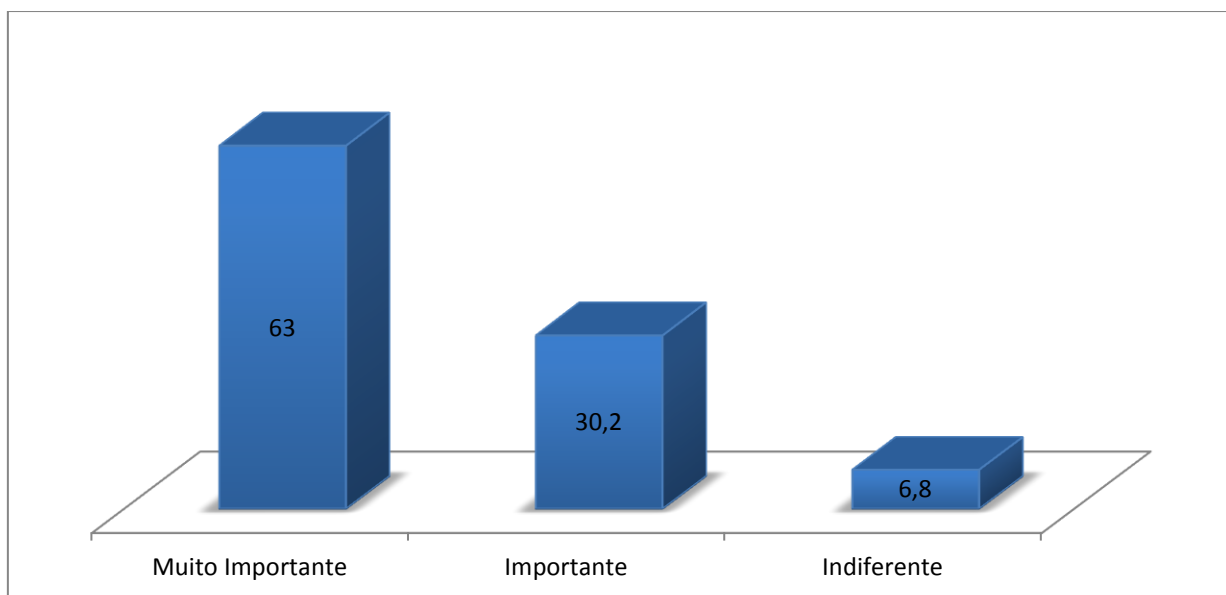
Gráfico XIII - Que tipo de técnica/método foi utilizado no processo selectivo?



Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Do total dos inquiridos na sede da empresa, 33% foi aplicado a técnica da entrevista, 23.7% foi feita uma análise curricular, 22.7% foi aplicado testes, 14.4% foram submetidos a um questionário, relativamente a aplicação de outros métodos apenas 6.2% dos inquiridos, de acordo com os resultados do gráfico 13.

Gráfico XIV – Importância do Departamento de Recursos Humanos



Fonte: Dados recolhidos através da aplicação do questionário

Através do gráfico 14, ao perguntar a cerca da importância do Departamento dos Recursos Humanos para a empresa Silmac a maioria representando 63.0% realçam que é muito importante, 30.2% realçam que é importante e apenas 6.8% dizem que é indiferente. A maioria dos funcionários consideram o departamento de recursos humanos muito importante para a Silmac.

O departamento de recursos humanos é onde se trata de todos os assuntos ligados a gestão de pessoas por isso deve ser considerada uma área de extremamente importante para a organização e especialmente para os seus colaboradores (Chiavenato:2004).

Tabela III – Sexo versus Habilitação Literária

Sexo	Habilitação Literária						Total
	Ensino Básico	1º Ciclo E.S	2º Ciclo E.S	3º Ciclo E.S	Curso Médio	Curso Superior	
Masculino	19,4%	16,4%	13,7%	17,8%	5,5%	8,2%	80,8
Feminino	1,4%	2,7%	0%	9,6%	0%	5,5%	19,2%
Total	20,5	19,2	13,7%	27,4%	5,5%	13,7%	100%

Analisando a tabela 3, sexo versus habilitação literária verifica-se que, 19.4% do total dos inquiridos do sexo masculino possuem o Ensino básico, representando 16.4% possuem 1º ciclo do ensino secundário, 13.7% possuem o 2º ciclo de E.S, representando 17.8% possuem o 3º ciclo, 5.5% possuem curso médio e 8.2% possuem curso superior. Em relação aos funcionários do sexo feminino, 1.4% possuem o Ensino básico, 2.7% com o 1º ciclo, 9.6% com o 3º ciclo e 5.5%, habilitados com o curso superior. Acrescenta-se ainda que do total dos inquiridos do sexo feminino não possuem o 2º ciclo nem o curso médio na empresa.

A maioria dos funcionários da Silmac são indivíduos do sexo masculino e a maior parte possuem o 3º ciclo do ensino secundário.

8. Análise Qualitativa

A pesquisa qualitativa é aquela cujo carácter é exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre o tema em análise, é uma análise que mostra aspectos subjectivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de forma espontânea.

Aplica-se o método quando se busca percepções e entendimentos sobre a natureza geral de uma determinada questão, abrindo espaço para interpretações variadas.

Também é considerada como sendo indutiva, pelo facto do pesquisador desenvolver, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de colectar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos.

A entrevista feita ao pessoal que trabalha no departamento de recursos humanos foi uma forma de recolher informações subjacentes, isto é, uma forma de obter mais informações a fim de serem confrontados com os dados do questionário.

No decorrer da investigação utilizou-se a entrevista directiva ou estandardizada, onde o entrevistador dirige ao entrevistado uma série de questões numa ordem pré-estabelecida e o entrevistado pode dar respostas tão longas quanto desejar.

A entrevista encontra-se estruturada com base em doze questões e teve como objectivo entender a importância do DRH e conhecer os procedimentos do processo de recrutamento e selecção de pessoas na Silmac.

Foi aplicada as duas pessoas que trabalham no DRH da empresa Silmac (São Vicente).

Segundo o responsável do Departamento de Recursos Humanos, o processo de Recrutamento e Selecção inicia-se com a análise das candidaturas que chegam na empresa, seguidamente faz-se a escolha das candidaturas que preenchem os requisitos exigidos pelo cargo em aberto.

Acrescenta-se ainda de que todas as candidaturas que chegam na empresa são lançadas numa base de dados de acordo com as categorias de empregos oferecidos pela Silmac.

Escolhidos estes, passa-se a fase seguinte, onde os candidatos são chamados para uma entrevista. Em alguns casos, nesta fase aplicam-se testes aos candidatos para analisar o nível de adequação do candidato á vaga em aberto.

Ao abordar a questão sobre a existência de quadros suficientemente qualificados para desenvolver um processo de recrutamento e selecção de pessoas, pode-se destacar o seguinte; levando em consideração o universo populacional da Silmac, muitas vezes é necessário ter pessoas com as qualificações apropriadas para desenvolver-se o processo de RH como também pessoas que possuem capacidades para lidar com determinadas situações que por vezes ocorrem na empresa.

Também ao abordar a questão sobre a existência de medidas e políticas adequadas para encontra os candidatos ideais para a empresa, pode-se destacar da resposta da Directora de Recursos Humanos como também da Assistente do respectivo departamento alguns aspectos; deve-se ter sempre em consideração que a adopção de medida como também a adopção de políticas adequadas para o preenchimento das vagas existentes na Silmac acarreta-se de uma análise detalhada do perfil dos potenciais candidatos, isto porque as personalidades das pessoas são complexas e devidas as exigências dos clientes, sendo que estes são a razão de existência de qualquer empresa.

Por conseguinte a Silmac aposta sempre na aplicação de medidas e politicas adequadas a quando do preenchimento de vagas existentes na organização.

A utilização de um adequado processo de recrutamento e selecção traz profissionais com capacidade, ou seja, profissionais com as qualificações desejadas pela empresa a fim de preencher o (s) respectivo (s) cargo (s).

Com a aplicação da entrevista aos funcionários que trabalham no DRH notou-se que o desencadear do processo de recrutamento e selecção veio sofrendo algumas alterações,

isto é, hoje o processo é conduzido de forma mais rigorosa, devido as exigências do mercado.

Anteriormente o processo era desencadeado com uma simples análise curricular, hoje com a complexidade das tarefas organizacionais e também das exigências dos clientes o processo desenvolve-se de forma mais rigorosa.

Em relação a questão sobre os instrumentos utilizados no processo selectivo, deixou-se saber que, durante o processo utiliza-se muito a entrevista, análise curricular e também aplicam-se testes aos candidatos.

Ao perguntar aos entrevistados se tem identificado dificuldades no processo de recrutamento e selecção respondeu-se que, as candidaturas que chegam na empresa são varias mas apenas aquelas que preenchem os requisitos é que são chamados para uma entrevista e de acordo com o resultado da entrevista prossigam para outras fases do processo, como por exemplo se um determinado candidato for aprovado na entrevista pode-se aplicar testes caso for necessário, dependendo do cargo a ser preenchido.

Acrescenta-se ainda de que, em algumas situações acarreta-se de alguma dificuldade no processo, mas que se tem superado.

Todas as perguntas que faz parte da entrevista foram respondidas e percebeu-se que o pessoal do respectivo departamento encontra-se capacitado para desencadear o referido processo.

Durante dois dias permaneceu-se no Departamento de Recursos Humanos acompanhando o processo de recrutamento e selecção de pessoas. No primeiro dia foi Recrutamento de pessoal para prestação de serviços de vigilância humana e no dia seguinte foi para admissão de novos recepcionistas.

Através da aplicação da entrevista ao pessoal que trabalha no DRH, as respostas praticamente coincidiram para ambos os entrevistados, isto é, observou-se uma unanimidade das respostas dadas.

9. Discussão das Hipóteses

O trabalho é baseado nas seguintes hipóteses com o objectivo de dar resposta a pergunta de partida.

Hipótese 1: Existe na empresa SILMAC, S.A quadros suficientemente qualificados para desenvolver o processo de recrutamento e selecção de pessoas.

Esta hipótese foi confirmada através da aplicação da entrevista, onde foi respondida a questão 6 que se encontra em anexo (Na sua opinião existe na empresa quadros suficientemente qualificados para desenvolver um processo de recrutamento e selecção de pessoas?), da análise do gráfico X, onde 69.9% afirmam-se que a Silmac adopta políticas de RH, também através da análise do gráfico XI, onde 74% concordam e concordam em parte que a Silmac possui políticas claras do processo de recrutamento e selecção de pessoal.

Segundo os nossos entrevistados, na empresa existe quadros qualificados para desencadear o processo de recrutamento e selecção, acrescenta-se ainda que a empresa está a incentivar os colaboradores a estudar neste momento, por forma a ter pessoas cada vez mais habilitadas e capacitadas no desempenho das suas respectivas funções.

Existe um colaborador responsável pelo departamento de recursos humanos na sede da empresa, com grande experiência na área de gestão de pessoas.

Visto que, ele foi admitido recentemente, vai trabalhar e tentar suprir as lacunas que o respectivo departamento tem no seu meio.

Hipótese 2: No processo de recrutamento e selecção de pessoas, existem medidas e políticas adequadas para encontrar candidatos ideais a fim de serem preenchidas as vagas na empresa.

A hipótese acima foi confirmada, através da aplicação da entrevista onde foi respondida a questão 2 (em anexo página. 87). De acordo com os entrevistados, a empresa encontra-se dotada de medidas e políticas adequadas para encontrar os melhores candidatos para preenchimento das vagas, sobretudo no processo de recrutamento de novos vigilantes. Na Silmac existem procedimentos a seguir, e estes devem ser rigorosamente cumpridos.

Também no gráfico XIII onde 33% afirmam-se que na fase de selecção do pessoal aplicam-se entrevista aos recrutados, isto é, considerem-se a entrevista como uma técnica de encontrar candidatos ideais para preenchimento das vagas de emprego existentes.

Antes o processo de recrutamento e selecção de pessoal na Silmac não era adequado, visto que, o pessoal admitido na empresa não possuía o perfil ideal para a vaga que este seria admitido, mas com a complexidade das funções organizacionais a Silmac teve a necessidade de responder e apostar num processo adequado.

Hoje existe na sede da Silmac, um funcionário com grande experiência na área de gestão de pessoas, este encontra-se a trabalhar para que os potenciais funcionários da empresa candidatam as vagas de emprego não como falta de opção mas sim, por prestígio da empresa a qual prestaram serviços.

CONCLUSÃO

Ao longo dos tempos houve uma grande mudança progressiva na forma de gerenciar as pessoas. Essa mudança drástica de mercado e nas tecnologias fizeram com que as empresas tivessem que se adaptar a essas mudanças. Um mundo mais competitivo que valoriza cada vez mais o atendimento, a produção e os resultados.

A utilização de um adequado processo de recrutamento e selecção na gestão dos recursos humanos de uma organização é inquestionável.

O trabalho foi realizado com aplicação de um estudo de caso; realizado na sede da empresa SILMAC, S.A com o propósito de compreender a forma como e desencadeado o processo de recrutamento e selecção.

Com a finalidade de compreender o processo de recrutamento e selecção na empresa, buscou-se informações através de documentos que descrevem a história da empresa, num questionário aplicado aos trabalhadores, numa entrevista realizado com o pessoal do departamento de RH da empresa e em diversas bibliografias inerentes ao assunto em questão.

Conforme observado no decorrer do trabalho, o processo recrutamento e a selecção devem ser tomada como fase distinta, visto que, no decorrer do processo utiliza-se diferentes métodos e/ou técnicas.

Pode-se dizer a SILMAC, S.A utiliza todos os tipos de recrutamento e selecção de pessoas. Tem um processo de recrutamento e selecção organizado, e com funcionários capacitados a desempenhar o papel de recrutar, seleccionar e formar pessoas, visto que, o candidato tem que estar realmente apto e de acordo com o perfil do cargo e das necessidades da organização.

Em relação ao referencial teórico evidenciado no decorrer do trabalho pode-se perceber que o processo de recrutamento e selecção deve ser feito com muita atenção, pois, as consequências de um processo errado são grandes, tais como: diminuição da

produtividade, absentismo, insatisfação dos funcionários, rotatividade, insatisfação dos clientes e isso tudo implica mais custos para a organização.

Com a realização do presente trabalho, concluiu-se que apesar dos constrangimentos, os objectivos preconizados foram alcançados, uma vez que a partir da análise dos dados pode-se referir que o processo de recrutamento e a selecção de pessoas na sede da SILMAC, S.A processam-se de forma adequada, visto que, procura-se cada vez mais de prosseguir com a aplicação de todos os métodos e técnicas do processo de recrutamento e selecção.

Em suma, os métodos e as técnicas do processo de recrutamento e selecção de pessoas aplicados na sede da SILMAC, S.A, contribuem para o sucesso da empresa, caminhando assim para sua eficácia e eficiência.

Ao longo do trabalho foi possível confirmar as hipóteses formuladas, isto é, a hipótese um e também a hipótese dois, como também foi possível responder a pergunta de partida. Constatou-se que o recrutamento e selecção de pessoas fazem-se de acordo com as normas vigentes na empresa. O estudo de caso veio a confirmar essa realidade, mostrando através das opiniões expendidas pelos inquiridos que os procedimentos adoptados nesse processo estão em conformidade com os preceitos legais.

Verificou-se ainda, a presença de um funcionário apto (psicóloga e especialista) para o desencadeamento do processo de recrutamento e selecção de pessoas certas, para o lugar certo.

Cabe salientar que a imagem que a empresa tem no mercado de trabalho é uma variável importante a ser analisada pela mesma. Sabe-se que a empresa reconhecida positivamente no mercado tem uma possibilidade de atrair um número maior de candidatos. Um processo de recrutamento mal conduzido projecta uma imagem negativa da empresa.

Por fim conclui-se, dizendo que, conduzindo um processo de recrutamento e selecção de forma organizada possibilita a empresa definir a sua estratégia de gestão de pessoas com base na eficácia e produtividade dos seus colaboradores.

SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Através dos dados recolhidos e das respectivas interpretações realizadas; algumas sugestões e recomendações de mudança podem ser feitas para que se obtenha um grau maior de condução do processo de recrutamento e selecção de pessoas na empresa.

Portanto, dos resultados obtidos, propõem-se as seguintes sugestões e recomendações:

- ❖ Adotar políticas que possam mostrar aos funcionários os benefícios da utilização dum processo de recrutamento e selecção adequado, fazendo com que não vejam o mesmo apenas como um instrumento de gestão mas sim como um benefício para ambas as partes.
- ❖ Utilizar os meios de divulgação das vagas porque é uma forma de atrair bons candidatos.
- ❖ Melhorar a imagem da empresa no mercado onde actua.
- ❖ Fazer com que os funcionários sintam orgulhosos de pertencerem a empresa e que estes candidatam as vagas de emprego não como falta de opção mas sim, por prestígio.
- ❖ Ter um local adequado para aplicar as entrevistas aos candidatos.

BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA

ALVES MARQUES, Carlos et al. (2004). Gestão de Recursos Humanos, 8ª Edição, Portugal, Editora: Instituto Superior de Gestão Bancária.

BERGUE, Sandro Trescastro, (2007) “Gestão de Pessoas em organizações Públicas”, 2ª edição.

BILHIM, João Abreu (2006) ”Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas”, Lisboa. 5ª Edição.

BILHIM, João Abreu, (2007) “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, 3ª edição.

BRITO, Elizabeth, (2000) “Gestão de Recursos Humanos”.

CAMARA, Pedro et al, (1997) “Humanator, recursos Humanos e sucesso Empresarial”, Lisboa: Edições Dom Quixote.

CAMARA, Pedro. GUERRA, Paulo. RODRIGUES, Joaquim, (1997). Recursos Humanos e sucesso empresarial. 3ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.

CAMARA, Pedro. GUERRA, Paulo. RODRIGUES, Joaquim, (2005). Recursos Humanos e sucesso empresarial. 6ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.

CAETANO, António e VALA, Jorge (2002). Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas. 2ª Edição, Lisboa, Portugal: Editora RH.

CAETANO, António & VALA Jorge, (2007) Gestão de RH, 3ª Edição, Editora RH.

CHIAVENATO, Idalberto (1985). Administração de recursos humanos. 2ª edição São Paulo: Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999) Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO I. (2000) Recursos humanos. Recrutamento de pessoas. 6ªed. São Paulo.

CHIAVENATO I. (2000) Recursos humanos. Selecção de pessoal. Atlas 6ªed. São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002) Construção de Talentos, Ed. Campus 5ª Ed.

CHIAVENATO, Adalberto (2002), Recursos Humanos, 7º Edição, Edição Atlas São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto (2004) Gerenciando com as pessoas. Transformando o executivo em excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda.

CHIAVENATO, Idalberto (2004). Administração nos novos tempos – 2º Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto (2005). Comportamento organizacional – a dinâmica do sucesso das organizações. 2º Edição, Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto (2005), Gestão de pessoas. 2º Edição, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto (2006). Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações. 8º Edição, São Paulo: Editora Atlas SA.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. (2010): o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier.

CARDOSO, Alves. (2001) Recrutamento & Selecção de Pessoal. 3ª Ed. Lidel – Edições técnicas, Lda.

CARDOSO, Adelino Alves, (2005); “Recrutamento e Selecção de Pessoal”. Lisboa – Porto: Lidel – Edições técnica Lda; 5ª Edição.

DUTRA, (2006) “Gestão de pessoas: Modelo, processo, Tendência e Perspectiva”, São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Luciana (2010). Recrutamento e selecção de pessoal: Uma análise das técnicas utilizadas e das falhas do processo em uma empresa prestadora de serviços de segurança.

PERETTI, Jean Marie, (2004) Recursos Humanos, Lisboa Outubro de, 3ª edição.

SOUSA, Maria; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro e GOMES, Jorge (2006). Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas. Lisboa, Portugal: Editora LIDEL.

TEIGA, Adriano José, (2012). Gestão de Pessoas, Curitiba, IESDE Brasil, S.A Edição Revisada.

Anexos

Questões feitas na entrevista

1. Como funciona o processo de recrutamento e selecção de pessoal na empresa?
2. No processo de recrutamento e selecção de pessoas, será que existem medidas e políticas adequadas para encontrar candidatos ideais para preenchimento das vagas existentes na empresa? Quais são?
3. Na empresa qual o procedimento a seguir no processo de recrutamento e selecção de pessoas?
4. Diante as perspectivas da empresa qual a importância de recrutar e seleccionar os candidatos?
5. Na sua opinião existe na empresa quadros suficientemente qualificados para desenvolver um processo de recrutamento e selecção de pessoas?
6. Que estratégia a empresa adopta para traçar profissionais qualificados e garantir competências, num contexto empresarial e profissional de competitividade e produtividade?
7. Tem identificado dificuldades no processo de recrutamento de candidatos para a empresa? Quais são?
8. Na empresa existe uma base de dados para registar e tratar os processos de candidaturas que chegam a empresa? Se não, porque ainda não existe?
9. Na empresa utilizam os meios de divulgação de vagas? Quais? Se não, qual o motivo?
10. Que tipos de instrumentos são utilizados no processo selectivo? Porque estes?
11. Qual a contribuição do departamento de recursos humanos para que a Silmac atinge os seus objectivos estabelecidos?
12. Qual a relação do departamento de recursos humanos com os demais departamentos da empresa?

Obrigado pela sua colaboração!